

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Nele Taba

# **Töö- ja pereelu tasakaalustamine Eesti infotehnoloogiaettevõtetes**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,  
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Töö- ja pereelu tasakaalustamise käsitlemise teoreetilised alused .....	7
1.1 Töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavad tegurid.....	7
1.2 Töö- ja pereelu tasakaalu suunamise võtted .....	16
1.3 Töö- ja pereelu tasakaalustamise eripärad infotehnoloogiaettevõtetes .....	25
2. Eesti infotehnoloogiatöötajate töö- ja pereelu tasakaalu empiiriline analüüs.....	34
2.1. Valimi ja uurimismeetodi kirjeldus.....	34
2.2. Eesti infotehnoloogiatöötajate töö- ja pereelu tasakaalustamise analüüs .....	37
2.3 Eesti infotehnoloogiatöötajate töö- ja pereelu tasakaalustamise probleemide tekkepõhjused ja soovitused tasakaalu suunamiseks .....	43
Kokkuvõte .....	49
Viidatud allikad:.....	52
Lisa 1. Küsimustik töö- ja pereelu tasakaalu kohta.....	56
Lisa 2. Küsimuste tähistus .....	59
Lisa 3. Euroopa Sotsiaaluuringu valimi ja IT-töötajatest valimi vastuste keskmised ± standardhälve.....	60
Lisa 4. Korrelatsioonijoonistel kasutatud märksõnad .....	60
Lisa 5. Küsimuste/väidete Spearmani korrelatsioonid IT-töötajatest koosneva valimi vastuste põhjal.....	62
Summary .....	64

## SISSEJUHATUS

Sobiva tasakaalu leidmine töö- ja pereelu vahel on oluline iga töötava inimese jaoks ning ka iga organisatsioon peaks olema huvitatud, et tema töötajad oleksid oma töö- ja pereelu tasakaaluga rahul. Töötaja, kelle töö- ja pereelu ei ole tasakaalus ning kes tunneb häirivat ajapuudust ja stressi, võib jõuda läbipõlemiseni, mis omakorda mõjutab tema töö produktiivsust. Mõnedes infotehnoloogia valdkonna ettevõtetes on tööaeg paindlik, mis võimaldab paremini planeerida ajakava, et täita nii töö- kui ka peresfääri nõudmisi. Teisest küljest võib vajalikuks osutuda täiendavate töötundide tegemine vabal ajal seoses tähtajaliste ülesannetega või ilmnunud tõrgetega. Sõltuvalt projektist võib tekkida vajadus töötamiseks näiteks terve nädalavahetuse jooksul kiireloomuliste ülesannete tõttu, millega ei ole võimalik oodata järgmise ametliku tööpäevani. Seega paindliku tööaja tõttu, mis võimaldab tööülesandeid paremini täita, võib samal ajal pereelu kannatada ja kokkuvõttes võib see halvendada nii peresuhteid kui töövõimet.

Käesolevas bakalaureusetöös käsitletakse töö- ja pereelu tasakaalustamise teemat Eesti infotehnoloogiaettevõtete töötajate näitel. Vaadeldakse, millised näitajad on seotud sellega, mil määral IT-töötajad on rahul oma töö- ja pereelu tasakaaluga ning võrreldakse nende näitajate tulemusi Euroopa Sotsiaaluuringu raames Eestis läbi viidud küsitluse tulemustega. Analüüsi alusel pakutakse välja strateegiad, mida Eesti IT-töötajad või –ettevõtted saaksid rakendada, et IT-ettevõtete töötajad saavutaksid parema tasakaalu töö- ja pereelu vahel. Probleemipüstitus on vajalik, et aidata leida võimalusi IT-töötajate töö- ja pereelu paremaks tasakaalustamiseks

Uuringutulemused võiksid huvi pakkuda eelkõige IT-ettevõtete personalijuhtidele ja neis ettevõtetes töötavatele inimestele, aga ka neile, keda üldisemalt huvitab töö- ja pereelu tasakaalustamise temaatika.

Töö eesmärgiks on töötada välja ettepanekuid, kuidas suunata töö- ja pereelu tasakaalu Eesti IT-ettevõtetes. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade töö- ja pereelu tasakaalu olemusest ning tasakaalu mõjutavatest teguritest
- anda ülevaade töö- ja pereelu tasakaalu suunamise võtetest
- anda ülevaade töö- ja pereelu tasakaalustamise eripäradest IT-ettevõtetes;
- viia läbi empiiriline uurimus Eesti IT-ettevõtetes;
- viia läbi empiiriline analüüs töö- ja pereelu tasakaalustamisest Eesti IT-ettevõtetes;
- töötada välja soovitused IT-ettevõtete töötajate töö- ja pereelu tasakaalu paremaks suunamiseks.

Töö- ja pereelu tasakaalu uurimiseks kasutati käesolevas bakalaureusetöös kvantitatiivset küsimustikku koos täiendavate avatud küsimustega. Küsimustiku koostamisel tugines autor Euroopa Sotsiaaluuringu küsimustiku blokile „Perekonna töö- ja heaolu, töö- ja pereelu tasakaal“, et Euroopa Sotsiaaluuringu mikroandmeid kasutada taustainfona. Euroopa Sotsiaaluuringu küsimustikku on arendatud üle kümne aasta suurte andmemahtude põhjal, mistõttu võib eeldada, et kasutatavad küsimused on valiidsed soovitud näitajate mõõtmiseks.

IT-ettevõtete töötajate töö- ja pereelu temaatikat on varasemalt uurinud Jake Messersmith, jõudes järeldusele, et IT-töötajate korral on konfliktid töö- ja peresfääri vahel enamasti ajapuudusest ning pingetest tulenevad (Messersmith 2007:432). Sellest lähtuvalt pakub ta välja erinevaid võimalusi, mida ettevõttepoolselt saab rakendada, et parandada töötajate töö- ja pereelu tasakaalu. IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavaid faktoreid on uurinud ka Dinger *et al.* (2010) ja Hyman *et al.* (2003), leides erinevaid probleemkohti, millele peaks töö- ja pereelu tasakaalu suunamisega tegeledes tähelepanu pöörama.

Käesoleva bakalaureusetöö temaatika seisukohalt on kõige olulisemateks uuringuteks Messersmithi (2007) artikkel IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalu parandamise strateegiatest, Greenhaus ja Beutell (1985) artikkel töö- ja pereelu tasakaalustamise

olemusest, Campbell Clarki (2000) artikkel töö- ja pereelu tasakaalustamise piiriteooriast ning Kreiner *et al.* (2009) artikkel, mis toob välja individipoolsed töö- ja pereelu tasakaalu suunamise taktikad.

Töö autor soovib avaldada tänu oma juhendajale professor Maaja Vadile asjatundlike nõuannete ning motiveerivate vestluste eest.

# 1. TÖÖ- JA PEREELU TASAKAALUSTAMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavad tegurid

Töö- ja pereelu tasakaalu mõistet on erinevad autorid määratlenud erinevalt, mistõttu ei ole kujunenud ühte kindlat definitsiooni, mida aluseks võtta. Greenhaus *et al.* (2003:4) defineerivad töö- ja pereelu vahelist tasakaalu läbi töö- ja pereelu sfääridele panustatud ressursside võrdsuse või ebavõrdsuse. Nad toovad välja kolm komponenti, millesse panustatuse võrdsus määrab töö- ja pereelu omavahelise tasakaalus olemise: (1) ajaline tasakaal: võrdne kogus aega pühendatud töö- ja pereelu rollidele; (2) pühendumuslik tasakaal: võrdsel tasemel psühholoogilist pühendumust töö- ja pereelu rollidele; (3) rahulolu tasakaal: võrdselt rahul töö- ja pereelu rollidega. Tasakaal töö- ja pereelu rollide vahel on Greenhaus *et al.* (2003:4) teooria järgi saavutatud siis, kui kõik need kolm tingimust on täidetud, ehk töö- ja pereelu rollidele on võrdselt pühendatud ning nende rollidega ollakse samaväärselt rahul. Seda definitsiooni ei pea kõige otstarbekamaks Reiter (2007:3), kuna täpse võrdse tasakaalu defineerimine on oma olemuselt absolutistlik ning ei arvesta töö- ega peresfääri nõudmistega, perestruktuuriga, majandusliku olukorraga jne. Absolutistlik on taoline määratlus seetõttu, et defineerib kindlad reeglid, mida järgides peaks alati olema võimalik parim tulemus saavutada (Reiter 2007:3). Tihtipeale aga ei võimalda võrdne panustamine saavutada tasakaalu, kuna pere- ja töösfääri nõudmised on erinevad kas-või näiteks ühe inimese korral erinevatel eluetappidel.

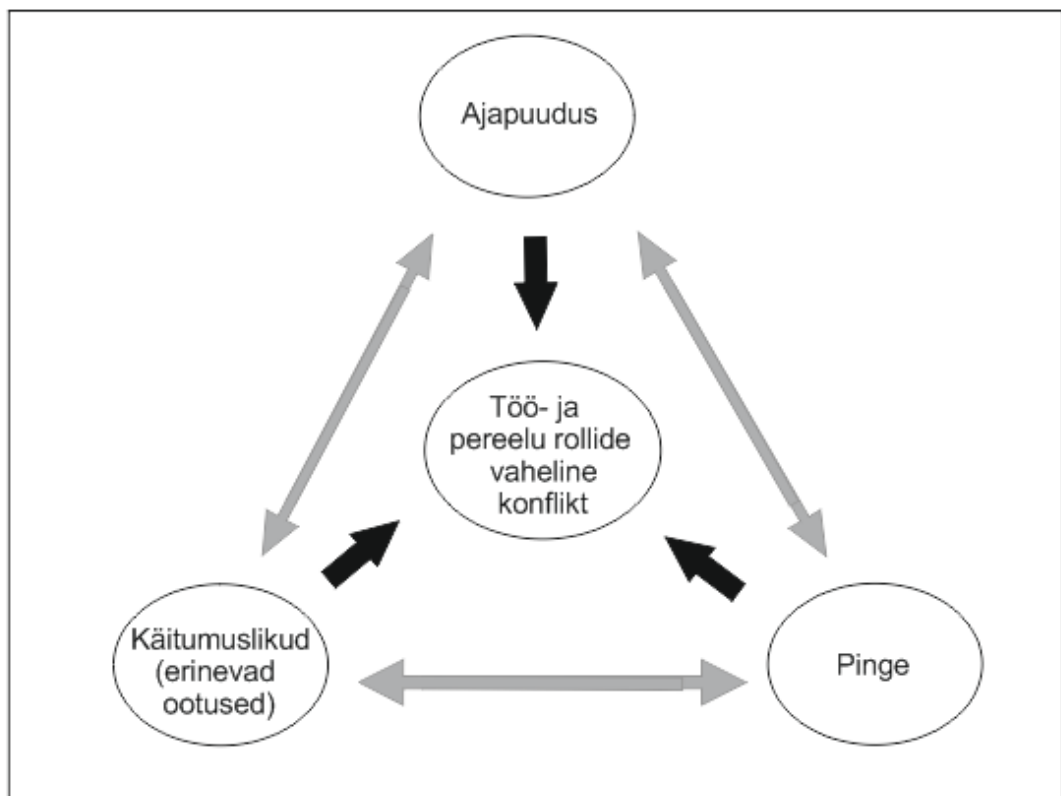
Reiter (2007) leiab erinevate definitsioonide võrdluses, et kõige asjakohasem definitsioon nii akadeemilises kirjanduses kui praktikas kasutamiseks on olukorda arvestav (*situational*) määratlus, mille kohaselt erinevad inimesed kasutavad erinevaid

meetmeid oma töö- ja pereelu sfääride tasakaalustamiseks, olenevalt isiklikest asjaoludest ning sellest, mida nad väärtustavad; ning hoolimata subjektiivsusest on olemas abinõud, mis aitavad inimestel oma töö- ja pereelu vahelist tasakaalu paremaks muuta. Reiter (2007) järgi on selliselt määratlenud töö- ja pereelu vahelist tasakaalu näiteks Campbell Clark, kes defineerib „tasakaalu“ töö- ja pereelu sfääride vahel kui rahulolu ning hea funktsioneerimise tööl ja kodus, koos minimaalse rollidevahelise konfliktiga (Campbell Clark 2000:751). Käesoleva töö autor nõustub Campbell Clarki töö- ja pereelu tasakaalu definitsiooniga.

Greenhaus ja Beutell (1985: 78) leidsid, et on kolm põhilist faktorit, mille korral esineb töö- ja pereelu rollide vahel konflikt (vt. Joonis 1): (1) ühe rolli poolt nõutav pühendatav aeg teeb keeruliseks teise rolli poolt seatud nõudmiste täitmise; (2) ühes rollis osalemisest põhjustatud pinget teeb keeruliseks teises rollis esitatud nõudmiste täitmise; ning (3) ühe rolli poolt nõutud spetsiifiline käitumine teeb keeruliseks teise rolli nõudmiste täitmise. Seega jagavad Greenhaus ja Beutell töö- ja pereelu konfliktid kolme kategooriasse: ajast tulenevad, pingest tulenevad ja käitumuslikku laadi. Sama teooriat konflikti tekkepõhjuste kategooriate kohta toetavad ka teised autorid, näiteks on seda empiirilise uurimusega tõendanud Bruck *et al.* (2002: 13). Ka käesolevas töös lähtutakse töö- ja pereelu sfääride vaheliste konfliktide uurimisel nende jaotumisest kolme kategooriasse, milleks on ajapuudusest tulenevad, pingetest tulenevad ning käitumuslikku laadi konfliktid.

Kõik, mis mõjutab rollisiseselt isiku aega, pinget või käitumist, saab tekitada konflikti antud rolli ja mõne teise rolli vahel. Seejuures on rollidevaheline konflikt intensiivsem, kui nõudmiste täitmatajätmisega kaasnevad tugevad negatiivsed sanktsioonid. Viimased võivad olla muuhulgas ka inimesest endast tulenevad, näiteks süütunne. (Greenhaus ja Beutell 1985:77,84). Negatiivseteks sanktsioonideks võivad olla ka pereliikmete või töökaaslaste suhtumise muutumine või ebameeldiv käitumine piiriületajaga.





**Joonis 1.** Töö-ja pereelu rollide vaheliste konfliktide allikad ja nende vastastikused mõjud (Autori koostatud Greenhaus ja Beutell 1985 põhjal)

Kolm töö- ja pereelu konflikti põhjustavat faktorit ei ole ainult eraldiseisvad, vaid mõjutavad ka üksteist vastastikku: näiteks ajast tulenevad ning pingest tulenevad konfliktid võivad omavahel seotud olla. Töökohapoolselt jäik tööaeg pikkade töötundidega, sagedased tööreisid ja ületunnid, ning perekonnapoolselt suurt ajalist pühendumist nõudev roll (näiteks väikeste laste vanematena), võivad põhjustada nii pingest tulenevat konflikti kui ka ajapuudusest tulenevat konflikti. (Greenhaus ja Beutell, 1985: 81) Seetõttu võivad näiteks sagedased ületunnid ning ootamatult tekkinud vajadus nädalavahetusel töötada põhjustada lisaks ajapuudusele ka pingetest tulenevat konflikti töö- ja pereelu sfääride vahel. Kui seejuures töötaja ise tunnetab süütunnet, kuna ei saa piisavalt aega pühendada perele, võivad tehtud ületunnid ning plaanivälised nädalavahetustel töötamised põhjustada raskusi soovitud töö- ja pereelu tasakaalu saavutamisel. Sama esineb ka vastupidiselt: kui töötaja on pidanud peresfääri pühendama oluliselt rohkem aega, kui planeeritud, võib ta tunda süütunnet tegemata töö pärast ning seetõttu võib tekkida nii ajapuudusest kui pingetest tulenev konflikt töö- ja pereelu vahel ning sellega ka soovitud tasakaalu puudumine.

Käitumuslikku laadi põhjusteks on Greenhaus ja Beutell (1985: 82) järgi pere ning töö erinevad ootused inimese iseloomuomadustele. Omavahel ühtimatud ootused teevad keeruliseks ühest rollist teise ümberlülitumise ning see omakorda võib põhjustada konflikti töö- ja pereelu vahel. Käitumuslikku laadi põhjuseid töö- ja pereelu rollide vahel konflikti põhjustajana saab käsitleda siis, kui töö- ja pereelu rollid on väga erinevad, näiteks kui töökohaks on karme reegleid nõudvad asutused (sõdur, politsei jne.) ning kodus eeldatakse samalt isikult avatud ja hoolivat käitumist. Kui töötajal töökeskkond võimaldab familiaarset käitumist, siis ilmselt ühest rollist teise ümberlülitumine keeruline ei ole.

Töö- ja pereelu vahelise konflikti tekkimise selgitamiseks, pakkus Campbell Clark (2000) välja piiriteooria, mille keskmeks on eeldus, et töö ja pere on omavahel vastanduvad ja üksteist mõjutavad sfäärid – mõlemale on iseloomulikud teisest sfäärist erinevad reeglid, mõttemustrid ning käitumine. Campbell Clark (2000:751) võrdleb oma teoorias kodu ja tööd näitlikult kahe riigiga, millel kummalgi on erinev keel, erinev aktsepteeritav käitumine ning erinevad viisid ülesannete sooritamiseks. Seejuures ühest *riigist* teise ülemineku kergus või raskus sõltub sellest, kui suured on erinevused nende kahe *riigi* vahel – samamoodi on töö- ja pereelu vahelise piiri ületamisega. Mida väiksem on kontrast töö- ja pereelu vahel, seda kergem on üleminek ühest sfäärist teise, ning vastupidi. Inimesed on igapäevaselt „piiriületajad“, kohandades pidevalt oma käitumist vastavalt parasjagu viibitavas sfääris kehtivatele nõudmistele. Kahe erineva sfääri piiride määratlemise ja nende vahele sildade ehitamise abil on võimalik luua soovitud töö- ja pereelu tasakaal (Campbell Clark 2000:751). Sarnaselt Campbell Clarki piiriteooriale (*boarder theory*) avaldasid oma piiriteooriast (*boundary theory*) samal ajal artikli ka Ashforth *et al.* (2000), kes kirjeldasid piiri kui miskit, mis määratleb ära rolli ulatuse ja mõjuala. Sellest võib järeldada, et töö- ja pereelu tasakaalustamise teemaliste varasemate uuringute põhjal oli tekkinud vajadus määratleda, kuidas toimub liikumise ühest rollist teise.

Ühest sfäärist teise liikudes tuleb ületada nende sfääride vaheline piir – piirid tähistavad alasid, kus ühe sfääri mõjupiirkond lõppeb ning teise oma algab (Ashforth *et al.* 2000:474; Campbell Clark 2000:756) – need võivad olla füüsilised piirid, ajalised piirid või psühholoogilised piirid. Füüsilised piirid on näiteks kodu või töökoha seinad, mis

defineerivad, kus sfäärile omane käitumine aset leiab. Ajalised piirid, näiteks kindlaksmääratud töötunnid, määravad, millal lõpeb töö ning saab hakata tegelema perega seotud kohustustega. Psühholoogilised piirid on reeglid, mis inividid on endale kehtestanud selle kohta, millised mõtted, käitumismustrid ning emotsioonid on kohased kummalegi sfäärile. (Campbell Clark 2000:756) Ka Ashforth *et al.* (2000:477) töid välja, et piire on kolme tüüpi: ajalised piirid, füüsilised piirid ning sotsiaalsed piirid. Kuna sotsiaalseid piire kirjeldavad Ashforth *et al.* (2000) kui rollisiseselt teistega suhtlemisel kehtivaid käitumismalle, võib öelda, et nii Campbell Clarki poolt kirjeldatud psühholoogiliste piiride kui ka Ashforth *et al.* poolt kirjeldatud sotsiaalsete piiride all mõeldakse põhimõtteliselt sama asja.

Töö- ja pereelu sfääride erinevuse määra kirjeldamiseks vaadeldakse, kui segmenteeritud või integreeritud indiviidi töö- ja pereelu sfäärid omavahel on – sellest tulenevalt ongi ühe telje kaks erinevat otsa integreerumine ja segmenteerumine. Isik, kes on täielikult suutnud omavahel integreerida töö- ja pereelu, on samasuguse käitumise, emotsioonide, mõtlemise ja probleemilahendusega nii tööl kui ka kodus. (Campbell Clark 2000:755) Täielikku integreeritust käsitlevad Desrochers *et al.* (2005: 460) töö- ja pereelu sfääride vahelise piiri hägustumisena, mille korral ei suuda isik enam vahet teha oma töö ja pere rollidel. Vastupidiselt integreerimisele on segmenteerimise korral käitumine kodus ja tööl omavahel nii emotsionaalselt kui ka intellektuaalselt väga erinev. (Campbell Clark 2000:755) Enamikel juhtudel on tegemist vahepealse situatsiooniga, mitte absoluutse integreerituse või segmenteeritusega ning seetõttu ei saa ka olla ühte kindlat valemit või reeglistikku, mida järgides oleks võimalik saavutada ideaalne töö- ja pereelu tasakaal.

Sfääridevahelistel piiridel on erinevad omadused, milleks on Campbell Clark (2000) järgi: läbilaskevõime (*permeability*), elastsus, tugevus ning ülemineku sujuvus ühest sfäärist teise. Läbilaskevõime näitab seda, mil määral ühe sfääri elemendid saavad siseneda teise sfääri. Seejuures võib piiride läbilaskvus näidata nii avatust teise sfääri elementidele kui ka võimetust kaitsta oma sfääri teise sfääri elementide eest – millele vastavalt on piiride läbilaskvusel ka erinev mõju töö- ja pereelu vahelisele tasakaalule (Campbell Clark 2002:45). Näiteks võib indiviidil olla kodus kontor, mis on füüsiliselt eraldatud ülejäänud kodust ukse ja seintega, luues sellega piirid töö- ja kodusfääri

vahele. Teisalt võivad need piirid olla väga läbilaskvad, kuna pereliikmed saavad vabalt igal ajahetkel tупpa siseneda ning rääkida tööd tegeva indiviidiga, mis võib töötamist häirida. (Campbell Clark, 2000:756) Sel juhul võib töö- ja pereelu vahelist konflikti põhjustada piiri hägustumine, tekitades töötajale raskusi ühele sfäärile korraga keskendumisega.

Nii töö- kui pereelu tegevused viiakse läbi tavaliselt teiste sfääriliikmetega koos, kellest osadel on suurem mõju piiriületajale ning piiride defineerimisele – neid kutsutakse „piirivalvuriteks“. Piirivalvurid on tööpoolselt näiteks juht ja kodupoolselt abikaasa. Sealjuures võivad ka teised sfääriliikmed omada võimu sfääri ja selle piiride defineerimisel, kuid neil on piirivalvurist vähem võimu piiriületaja üle. (Campbell Clark 2000:761) Seega piiriületamise kergus või raskus oleneb lisaks rollide segmenteeritusele ja integreeritusele ning piiri omadustele ka „piirivalvuritest“.

Lisaks piiride definitsioonile ja määratlemisele võib problemaatiliseks osutada ja vaidlusi põhjustada ka sfääride defineerimine, olenevalt kuivõrd piirivalvurid (näiteks tööl juht ja kodus abikaasa) ja piiriületaja ise on enda jaoks defineerinud, mida sisaldavad endas mõisted „töö“ ja „kodu“. Seejuures on nad definitsiooni koostanud omaenda kogemustele tuginedes, mistõttu definitsioonid ning sellest tulenevalt ka nõudmised võivad omavahel erineda. (Campbell Clark 2000:762) Näiteks mõni tööandja võib lugeda töötaja pereks vaid tema abikaasat ja lapsi ning perekohustuseks nende isikutega seotud kohustusi, samas kui töötaja enda jaoks võib pere tähendada lisaks abikaasale ja lastele ka tema enda vanemaid, kelle eest on vaja igapäevaselt hoolitseda. Kui tööandja sellega ei arvesta, võib töötajal tekkida töö- ja pereelu konflikt, kuna töösfäär ei arvesta peresfääri kohustustega.

Töö- ja pereelu sfääride vahelist piiri saab ületada kahest erinevast suunast: suunaga töösfäärist peresfääri ja peresfäärist töösfääri ning samuti on see piir kummastki suunast vaadeldes erineva läbilaskvusega. Seda, kuidas ülekanded ühest sfäärist teise mõjutavad töö- ja pereelu vahelist tasakaalu, uurisid multidimensionaalselt Grzywacz *et al.* (2002), jaotades erinevate tegurite mõju töö- ja pereelu tasakaalule neljaks dimensiooniks. Nendeks olid: negatiivne ülekanne töölt perele; positiivne ülekanne töölt perele; negatiivne ülekanne perelt tööle; positiivne ülekanne perelt tööle. Näiteks kodus töö probleemidele mõtlemine ning nende poolt tekitatud pinge on negatiivne ülekanne

suunal töölt perele. Seevastu tööl õpitud oskuste kasutamine koduse elu paremaks muutmiseks on positiivne ülekanne töölt perele. Sama tõi välja ka Ammons (2012:3), rõhutades, et igasugune ülekanne ühest sfäärist teise ei pruugi tingimata olla probleeme või konflikti põhjustav. Seejuures on ka oluline, et erinevate inimesed ei pruugi samu asju negatiivseks ülekandeks pidada (Ammons 2012:3). Näiteks võib üks inimene tunda, et tema töörütmi häirib pereliikme telefonikõne keset tööpäeva, samas kui kellelegi teisele võib sama asi mõjuda ärgastavalt või üldse mitte mingit mõju omada. Ka antud näide viitab sellele, et töö- ja pereelu vaheline piir ning selle tasakaalustamine on igal indiviidil isemoodi ning seetõttu ei ole võimalik rakendada ühtseid reegleid, mille järgi oleks igal töötajal võimalik oma töö- ja pereelu tasakaalustada.

Grzywacz *et al.* (2002: 31-33) leidsid oma uuringu tulemusena, et vanus on oluline tegur töölt perele ülekande mõjutamisel – kõige suurem negatiivne ülekanne töölt perele oli vanusegruppidel 25-34 ja 35-44 aastat. Lisaks leidsid nad, et naised raporteerisid rohkem nii negatiivset kui positiivset ülekannet töölt perele kui mehed ning et nii negatiivse ülekande määr töölt pere suunas kui ka negatiivse ülekande määr perelt töö suunas olid jõulisteks pingeliste sündmuste ennustajateks nii tööl kui peres. Samas jõudis Byron (2005:190) metaanalüüsi tulemusel järeldusele, et vastaja sugu omab üksnes nõrka seost töö- ja pereelu vaheliste negatiivsete ülekannetega. Seega ei pruugi Grzywacz *et al.* uurimuse tulemus naiste rohkema negatiivse ülekande kohta olla laiendatav kõikidele valimitele.

Neljafaktorilise analüüsi töö- ja pereelu vastastikuste mõjude kohta viisid läbi ka Kinnunen *et al.* (2006: 158) ning leidsid, et negatiivne ülekanne töölt perele oli tugevalt seotud kurnatusega tööl ehk isikud, kes raporteerisid töö negatiivset mõju perele, kannatasid suurema tõenäosusega tööl kurnatuse all kui teised vastanud. Teisest küljest jõudsid Matthews *et al.* (2011:243-244) järeldusele, et negatiivne ülekanne perelt tööle on positiivselt seotud tööpäeva lõpus kurnatuse tunnetamisega. Seega igasugune negatiivne ülekanne mõjub töötajale väsitavalt. Kuna väsimuse tunnetamine tööpäeva lõpus on omakorda positiivses seoses töö- ja pereelu vahelise konflikti tunnetamisega (Matthews *et al.* 2011:243-244), on oluline väsimuse ilmnedes ning töö- ja pereelu konflikti tunnetades otsida põhjuseid nii peresfäärist kui ka töösfäärist.

Kinnunen *et al.* (2006:158) analüüsisid oma uuringus ka tehtud töötundide arvu seost töö- ja pereelu vaheliste ülekannetega: selgus, et mida rohkem töötunde vastajal nädalas oli, seda tõenäolisemalt koges ta negatiivset ülekannet suunal töölt perele. Sellele pakkusid Matthews *et al.* (2011:243) seletuseks, et tööpäeva lõpus kurnatuse tunnetamine mõjub vahendajana tehtud töötundide rohkuse ning töö- ja pereelu vahelise konflikti vahel: mida rohkem töötaja panustab oma aega töörolli, seda rohkem tunneb ta ennast väsinuna ja pinges ning see omakorda tekitab tunde, et töösfäär häirib peresfääri tegemisi. Seejuures nõuavad lisaks tehtud töötunnid peale ajalise investeeringu ka lisaenergiat, mistõttu võib töötaja tunda ennast pärast tööd liiga väsinuna peresfääri tegemistes osalemiseks (Matthews *et al.* 2011:244). Seega isegi kui töötajal ei teki ületundide tegemisest ajast tulenevad konflikti töö- ja pereelu sfääride vahel, võib lisaenergia kulumise tõttu tekkida pingetest (väsimusest) põhjustatud konflikt töö- ja pereelu vahel.

Selleks, et uurida, millist mõju avaldavad töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavad faktorid aja möödudes, viisid Innstrand *et al.* (2008) läbi longitudinaalse uuringu kaheaastase ajaintervalliga, vaadeldes suunal töölt perele ja suunal perelt tööle ülekannete seost läbipõlemis-sündroomiga. Uuringu tulemusel leidsid Innstrand *et al.* (2008: 9-10), et negatiivne ülekanne suunal töölt perele esimese mõõtmise ajal oli seoses suurema läbipõlemisega teise mõõtmise ajal, kui esimese mõõtmise aegne negatiivne ülekanne suunal perelt tööle. Lisaks leiti samas uuringus, et töö- ja pereelu vaheline konflikt esimese mõõtmise ajal oli positiivses korrelatsioonis läbipõlemisega teise mõõtmise ajaks. See näitab, et konflikt töö- ja pereelu vahel võib omada olulist rolli läbipõlemise väljakujunemises ning omab seetõttu tagajärgi nii indiviidile kui ka organisatsioonile. Innstrand *et al.* (2008:10) uuringust selgus veel, et tugev kurnatus esimese mõõtmise ajal ennustab töö- ja pereelu vahelist konflikti teise mõõtmise ajaks. Kuna ületunnid põhjustavad väsimust ja kurnatust (Matthews *et al.* 2011) ning seeläbi töö- ja pereelu vahelist konflikti, mis omakorda võib edasi areneda läbipõlemiseks, on oluline nii töötaja enda kui ka organisatsiooni jaoks üritada vältida töötaja pikemas perspektiivis sagedat ületundidega töötamist ning talle ülejõu käivate tööülesannete andmist.

Üks Greenhaus ja Beutell (1985) poolt kirjeldatud töö- ja pereelu vahelise konflikti allikatest on ajapuudus, mis tekib, kui ühe sfääri poolt kehtestatud ajalised nõudmised

muudavad keeruliseks teise sfääri poolt kehtestatud nõudmiste täitmise. Sellega seoses on uuritud, kuidas mõjutab paindlik töökorraldus töö- ja pereelu sfääride tasakaalustamist. Hill *et al.* (2001) viisid läbi uuringu, et leida seoseid töö- ja pereelu tasakaalustamise ning töökoha ja –aja paindlikkuse vahel. Nad leidsid, et töötundide arv oli tugevas negatiivses korrelatsioonis ning tajutud paindlikkus tugevas positiivses korrelatsioonis töö- ja pereelu tasakaaluga. Töötundide arvu negatiivne seos töö ja pereelu tasakaaluga oli välja toodud ka Matthews *et al.* (2011:243) uuringus. Selle põhjal võib eeldada, et liigne töötundide arv on töö- ja pereelu vahelise konflikti põhjustajaks, olenemata, millise valimiga on tegemist.

Tehes võrdlusi demograafiliste näitajate alusel, on leitud, et ei esine erinevust sugude lõikes töö ja pereelu tasakaalu seostes töökoha ja –aja paindlikkusega (Hill *et al.* 2001:53-54) ning et töö- ja pereelu vahelise konflikti esinemisel ei ole sugude vahel olulist erinevust (Byron 2005:190). Samas aga selgus Hill *et al.* (2001:53-54) uuringust, et kõige rohkem mõjutab töökoha ja –aja paindlikkus mehi, kellel on eelkooliealised lapsed: selle grupi nendest liikmetest, kes töötasid paindliku tööaja ja –kohaga, oli 38% raskusi töö- ja pereelu tasakaaluga, samas kui selle grupi nendest liikmetest, kellel ei olnud paindlikku tööaega ega –kohta, oli 59% raskusi töö- ja pereelu tasakaalustamisega. Seejuures on Byron (2005:190) jõudnud järeldusele, et hoolimata sellest, et uuringutest on selgunud, et meestel mõjutab laste omamine rohkem töö- ja pereelu vahelise konflikti tekkimist, on naistele võimaldatud rohkem võimalusi samadel põhjustel tekkiva töö- ja pereelu konflikti ärahoidmiseks. Samas võivad just naistele võimaldatud meetmed olla põhjuseks, miks nad ei tunnetata väikeste laste kõrvalt sama suurt konflikti töö- ja pereelu vahel. Kuna väikeste lastega mehed on töö- ja pereelu konflikti tekkimise mõttes riskigrupiks, tuleks ettevõtetel üritada ka neile võimaldada erinevaid meetmeid konflikti vältimiseks või leevendamiseks.

Teine aspekt, mis räägib paindliku tööaja ja –koha kasuks, on Hill *et al.* (2001:54) avastus, et töötajad, kellel on paindlik tööaeg ja –koht, on võimelised töötama rohkem tunde, enne kui töökoormus nende töö- ja pereelu tasakaalu negatiivselt mõjutama hakkab, võrreldes nendega, kellele ei ole paindlik tööaeg ja –koht. Uuringust selgus, et paindliku tööaja ja –kohaga töötajad suudavad töötada keskmiselt 44 tundi normaalsel nädalal ja 60 tundi pingelise tööajaga nädalal, võrreldes vastavalt 41 tunni ja 52 tunniga

jäiga tööaja ja –kohaga töötajate puhul. (Hill *et al*, 2001:54) Sellest järeldub, et kui töö iseloomuga sobib kokku paindlik tööaeg ja –koht, on see nii tööandjale kui ka töötajatele kasulik: esimesele seetõttu, et töötaja on võimeline andma endast rohkem ning teisele parema töö- ja pereelu tasakaalu tõttu.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töö- ja pereelu vaheline tasakaal või konflikti tekkimine sõltub töö- ja pereelu sfääride vahelise piiri omadustest, *piirivalvuritest*, kui integreeritud või segmenteeritud sfäärid omavahel on, töötundide arvust, laste arvust, ületundidest põhjustatud kurnatusest ning inimese (piiriületaja) enda omadustest, eelistustest ja võimalustest. Kui töö- ja pereelu vahelise tasakaaluga on pikemalt probleeme, võib tekkida läbipõlemine, mistõttu on oluline probleeme ennetada või üritada tagajärgi leevendada. Järgnevalt tulevad vaatlusele erinevad taktikad konflikti vältimiseks või tagajärgede leevendamiseks.

## **1.2 Töö- ja pereelu tasakaalu suunamise võtted**

Töö- ja pereelu vahelise tasakaalu suunamine toimub peamiselt läbi töö- ja pereelu sfääride vahelise piiri reguleerimise ning töö- ja pereelu vaheliste konfliktide ennetamise, vältimise ja nende tagajärgede leevendamise. Seejuures on tihtipeale olulised iga inimese enda omadused ning individuaalsed eelistused ja võimalused.

Lisaks sellele, et iga piiriületaja on erinevate isiksuseomadustega ja arusaamadega, varieeruvad samamoodi piiriületajat mõjutavate inimeste omadused ja arusaamad. Erimeelsused arvamuste lahknemisel on võimalik lahendada, kui toimub piisav suhtlus. Campbell Clark (2000: 762) leidis, et kuigi piirivalvuritel on omad ettekujutused „töö“ ja „pere“ tähendusest, aitab sage kommunikatsioon piirivalvurite ja piiriületajate vahel ühisele arusaamisele jõuda. Sage kommunikatsioon on üks viis rollikonflikti leevendamiseks, kuna ebareaalset või halvasti ajastatud nõudmisi tehakse ühe sfääri liikmete poolt väiksema tõenäosusega, kui nad suudavad aru saada piiriületaja teise sfääri kohustustest (Merton 1957, viidatud Campbell Clark 2000:762 vahendusel). Seejuures toob Campbell Clark (2002:46) välja, et kommunikatsioon on vajalik lisaks konflikti ennetamisele (läbirääkimine, planeerimine) ka siis, kui inimene juba tunnetab konflikti (selgitamine, õigustamine). Samas leiab käesoleva töö autor, et selgitamine ja



õigustamine on vajalik selle jaoks, et vältida ühe ja sama põhjuse pärast korduvat töö- ja pereelu vahelise konflikti tekkimist, mistõttu on ka need meetmed suunatud konflikti ennetamisele ja ärahoidmisele.

Mitmed sfääriliikmete omadused mõjutavad arusaamist ning on hea kommunikatsiooni eelduseks kui ka tulemuseks. Üks selliseid on „teadlikkus teisest sfäärist“ (other-domain awareness) – juht, kes on teadlik piiriületaja perekohustustest, on kõrge teadlikkusega teisest sfäärist. (Campbell Clark 2000:762) Seejuures sõltub osaliselt piirivalvurite poolt seatud reeglitest see, kui palju ühe sfääri elemendid pääsevad üle piiri teist sfääri segama (Bulger *et al.* 2007:373). Kuna piirivalvuritel ei ole võimalik ilma kommunikatsioonita teada piiriületaja teise sfääri tähtsusest ja tegemistest, on teadlikkuse tõstmiseks vajalik piiriülene kommunikatsioon, mis toimub siis, kui piiriületaja räägib tööl peresfääri tegemistest ja kodus töösfääri tegemistest. (Campbell Clark 2002:25) Kõrge teadlikkusega *piirivalvur* nii töö- kui ka peresfääri poolt, mõistes paremini teise sfääri kohustusi, teab kohandada oma nõudmisi ja ootusi, vähendades sellega töö- ja pereelu sfääride vahelist konflikti.

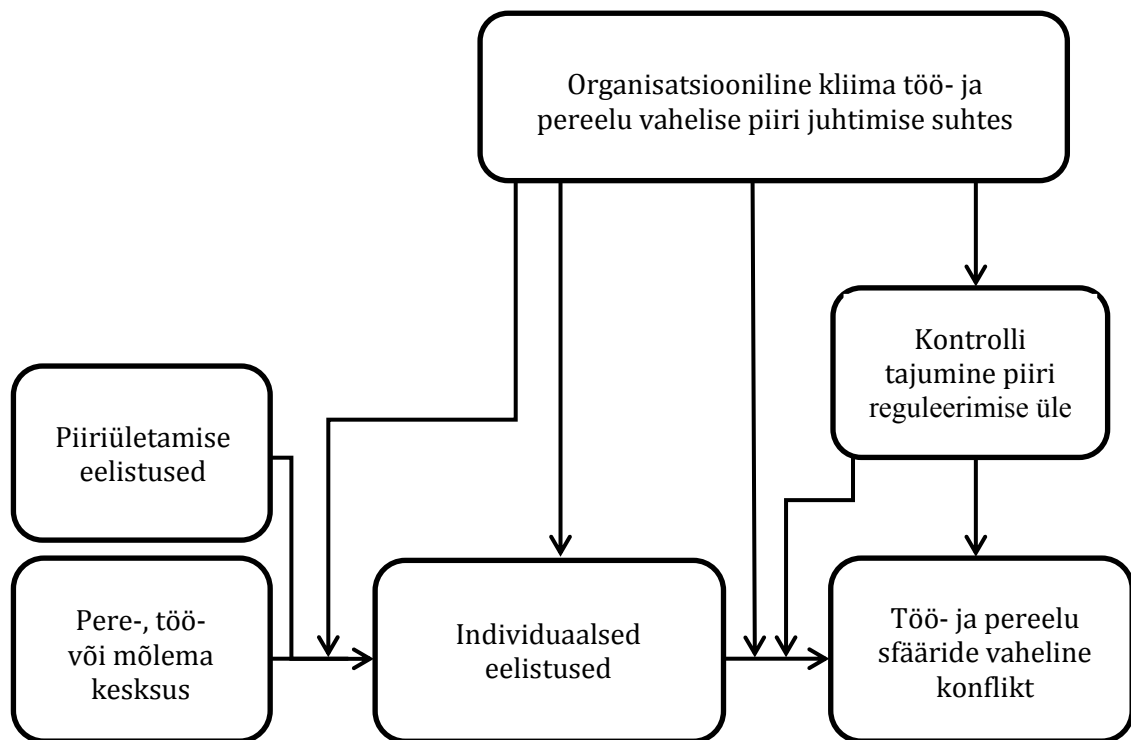
Teine sfääriliikmete võtmetunnus on piiriületaja mõistmine (*commitment to the border-crosser*), mis tähendab seda, et piiriületajast hoolitakse kui terviklikust inimesest, mitte ainult vastavalt sellele, kuidas ta täidab ühe sfääri kohustusi. Piiriületaja mõistmine avaldub, kui ühe sfääri liikmed toetavad piiriületajat tema teise sfääri kohustustes. Hoolimata sellest, et enamik töötajaid eelistab juhi teadlikkust nende pereolukorrast, et pere poolt seatud tingimusi saaks töösfääris kohandada, on enamikel organisatsioonidel endiselt traditsiooniline arusaam, et tööandja ei peaks sekkuma enda töötajate eraeludesse. Seega piiriületaja, kelle sfääride liikmed on väga mõistvad (*high commitment*), on parema töö- ja pereelu vahelise tasakaaluga, kui need piiriületajad, kelle sfääriliikmed ei ole eriti mõistvad (*low commitment*). (Campbell Clark 2000: 763-764) Mittemõistvad sfääriliikmed võivad püstitada liigseid ootusi indiviidi ajale ja pühendumusele, põhjustades sellega nii ajapuudusest kui ka pingetest tulenevat konflikti töö- ja pereelu vahel.

Campbell Clark (2000:764) väidab, et kui töö ja pere sfäärid on väga erinevad, siis piiriületajad tegelevad vähem piiriülese kommunikatsiooniga, kui piiriületajad, kellel töö ja pere sfäärid on sarnased. Lisaks leiab ta, et sage toetav kommunikatsioon

piiriületajate ja piirivalvurite vahel teise sfääri tegemistest vähendab taoliste situatsioonide halba mõju, mis võiksid viia tasakaalu kadumiseni. Praktiliste soovitusena pakub Campbell Clark (2000: 766) välja, et piiriületajad saavad sfääri liikmetel teadlikkust teise sfääri kohta tõsta regulaarselt kodus suurimatest töö väljakutsetest ja õnnestumistest rääkides ning tööl kolleegidele pereüritustest ja tegemistest rääkides. Seega kommunikatsiooniga on võimalik arusaamatusi ära hoides oluliselt mõjutada töö- ja pereelu sfääride vahelist tasakaalu – õige kommunikatsioon vähendab ilmselt nii pingetest tulenevat kui ka käitumuslikku laadi töö- ja pereelu konflikti.

Kossek ja Lautsch (2012) uurisid töö- ja pereelu tasakaalu suunamist kui nende sfääride vahelise piiri juhtimist ning töötasid välja tasanditevahelise mudeli (*cross-level model*) (vaata Joonis 2), mille kohaselt töö- ja pereelu vahelise piiri juhtimine on funktsioon individuaalsetest eelistustest, piiriületuse eelistustest (*boundary-crossing preferences*), piiri ületavate segavate faktorite suunast ja sümmeetrilisusest ning organisatsioonilise töö-pere kliimast kohaldatavuse suhtes (*work-family climate for customization*) (Kossek ja Lautsch 2012: 164). Vastupidiselt Kossekile ja Lautschile defineerib Perlow (1998:329) piiride juhtimise tööandjapoolselt: piiride juhtimine on juhi võime mõjutada seda, kuidas töötaja jaotab oma aja töö ja tööväliste tegemiste vahel. Seega on piiride juhtimist võimalik mõjutada kahelt poolt: tööandja-poolselt ja töötaja-poolselt.

Üks Kosseki ja Lautschi (2012:158) poolt kirjeldatud tasanditevahelise mudeli muutuja on individuaalsed eelistused, mille all nad mõtlevad seda, kas isik eelistab sfääride segmenteeritust või integreeritust – ehk kas töötaja eelistab hoida töö ja kodu sfäärid selgelt lahus või mitte. Samas Kossek *et al.* (2012:124) leidsid, et töö-pereelu tasakaalule positiivse mõju avaldamiseks on segmenteerimise või integreerimise eelistustest olulisem see, kas töötaja tunneb, et tal on kontroll piiride üle. Töötaja, kes on tunnetab, et tal on suurem kontroll piiride üle, usub, et tema otsustada on, millal, kui tihti ja millises suunas piiriületus toimub (Kossek *et al.* 2012:124). Samas on ilmselt oluline nende kahe muutuja koosmõju: millised on piiriületaja individuaalsed eelistused ja kas ta tunneb, et ta omab piisavalt kontrolli piiride üle oma eelistuste täideviimiseks. Seejuures ei pruugi kontrolli omamine vajalik olla sel juhul, kui töötaja individuaalsed eelistused langevad kokku töökoha poolt pakutud võimalusega.



**Joonis 2.** Indiviidipoolne töö- ja pereelu sfääride vahelise piiri juhtimise tasanditevaheline mudel. (Autori koostatud Kossek ja Lautsch 2012 põhjal)

Lisaks kontrolli omamise positiivsele mõjule töö- ja pereelu tasakaalustamisele, leidsid Kossek *et al.* (2006:361), et positiivset mõju töö- ja pereelu tasakaalustamisele omab ka segmenteerimise eelistamine integreerimisele. Selle põhjenduseks pakuvad Kossek *et al.* (2006:362-363) välja, et integreeritud sfääride korral toimub piiriületus sagedamini, mistõttu on pidevalt vaja uuesti töö või pere rolli keskenduda ning see võtab lisaaega ja –energiat. Samale järeldusele on jõudnud ka Park ja Jex (2011:148), väites, et sage töö- ja peresfääri vahelise piiri ületamine võib põhjustada töötajale raskusi korraga ühele asjale keskendumisel ja võib tekitada lõpuks olukorra, kus isik ei suuda kummagi sfääri tegemistesse ennast piisavalt pühendada. Seega isik, kes tunneb, et talle põhjustab keskendumisraskusi pidev piiriületamine, peaks eelistama segmenteerimist integreerimisele.

Piiriületuse eelistuste all mõeldakse seda, kui paindlikke ning läbilaskvaid piire isik eelistab ning milline on nende näitajate suund ja sümmeetrilisus – ehk mil määral konkreetse isiku eelistused erinevad piiride läbilaskevõime poolest, milliseid elemente ja kui palju lastakse ühest sfäärist teise (Kossek ja Lautsch 2012: 159). Kossek ja

Lautsch (2012: 164) toovad olulise tegurina piiride juhtimises välja selle, et tihtipeale on piiride läbilaskvus ebasümmeetriline: osad indiviidid eelistavad näiteks vastata pereliikmete kõnedele töö ajal, kuid mitte töökaaslaste kõnedele perega olles, samas kui teised indiviidid võivad eelistada, et pereliikmed neid töö ajal ei segaks, olles ise samal ajal valmis lugema tööalaseid e-kirju puhkusereisil olles. Seejuures on leitud, et mida läbilaskvamad ja mittepaindlikud töö- ja pereelu vahelised piirid on, seda rohkem häirivad töö- ja peresfäär üksteist (Bulger *et al.* 2007:373). Selline olukord võib olla näiteks siis, kui töötajale ei ole ette nähtud töö ajal perekonnaliikmete telefonikõnedele vastamine ning perekonda häirib, kui ta vabal ajal tööprobleemidega tegeleb, kuid hoolimata sellest on töötaja sunnitud mingil põhjusel töö ajal pereliikmete kõnesid vastu võtma ning vabal ajal tööprobleemidega tegelema.

Organisatsiooniline töö- ja pereelu vahelise piiri juhtimise kliima võib varieeruda oma normide ja väärtuste poolest vastavalt sellele, kas töötegemisi saab kohaldada vastavalt töötajate erinevatele nõudmistele ja eelistustele või on pigem valdavalt standardiseeritud lähenemine. Neist viimase korral on tegemist töökeskkonnaga, kus töötajad mõistavad, et organisatsioon eeldab, et töötajad sobitavad enda piiridejuhtimisstiili organisatsiooni poolt eelistatud stiiliga. (Kossek ja Lautsch 2012: 159) Näiteks kui organisatsioon eelistab, et indiviid hoiab töö- ja pereelu sfäärid omavahel lahus, ehk segmenteeritud, siis standardiseeritud töökeskkonnas indiviid sobitab oma piiridejuhtimisstiili vastavalt sellele. Seevastu mittestandardiseeritud ning kohaldamist võimaldava organisatsioonilise töö-pere kliima korral on pigem indiviidi valida, kas ta eelistab segmenteerimist või integreerimist (Kossek ja Lautsch 2012: 160). Kohaldamist võimaldava organisatsioonilise töö-pere kliima korral tunnetab töötaja tõenäolisemalt, et tal on kontroll töö- ja pereelu vahelise piiri reguleerimise üle ning tunnetab seetõttu ka vähem töö- ja pereelu vahelist konflikti (Kossek ja Lautsch 2012:161-162). Seetõttu on töötajale hea, kui organisatsioonil on mittestandardiseeritud töökeskkond, kuid teisest küljest ei pruugi mittestandardiseeritud töökeskkond igale organisatsioonile otstarbekas olla.

Mõjutades tasanditevahelise mudeli erinevaid muutujaid, on võimalik vähendada töö- ja pereelu vahelist konflikti. Erinevaid taktikaid, mida saab kasutada konflikti vähendamiseks või vältimiseks, kirjeldasid Kreiner *et al.* (2009) ning kategoriseerisid

need taktikad nelja gruppi: (1) käitumuslikud taktikad (*Behavioral tactics*); (2) ajakontrollil põhinevad taktikad (*Temporal tactics*); (3) mateeriaga seotud taktikad (*Physical tactics*); (4) suhtlusel põhinevad taktikad (*Communicative tactics*). Kõik need taktikad jagunevad veel omakorda alagruppidesse ning hõlmavad endas erinevaid tegevusi taktikate sooritamiseks (kõik taktikad koos alagruppidega on toodud joonisel 3).

Käitumuslikud taktikad hõlmavad endas nelja erinevat tegevust, milledeks on: teiste inimeste kasutamine; tehnoloogia kasutamine (*leveraging technology*); prioriseerimine (*invoking triage*) ja eristava läbilaskevõime lubamine (*allowing differential permeability*) (Kreiner *et al.* 2009:716). Teiste inimeste kasutamise all mõeldakse peamiselt nende inimeste kasutamist enda piiride juhtimise jaoks, kes Campbell Clark (2000) järgi on piirivalvurid. Seejuures mõeldakse antud taktika all piirivalvurite aktiivset kasutamist, s.t. teadlikku valikut ära kasutada teise indiviidi ressursse. (Kreiner *et al.* 2009: 715). Teiste inimeste kasutamise taktika näiteks võib tuua selle, kui isik palub abikaasal lapsed ise lasteaiast ära tuua või näiteks palub kolleegidel nädalavahetusel tööprobleemidega mitte helistada – taoliselt saab isik paremini enda töö- ja pereelu vahelist tasakaalu suunata.

Teise käitumusliku taktika, tehnoloogia kasutamise alla kuulub näiteks see, kui isik palub teistel inimestel helistamise asemel endale e-kirjad saata – selliselt saab ta ise valida, millal kellele vastab (Kreiner *et al.* 2009: 718). Kolmas käitumuslik taktika, prioriseerimine hõlmab endas oluliste asjade tähtsuse järgi järjekorda seadmist ning vajab kasutamist siis, kui mitmes sfääris korraga on kiireloomulised probleemid – näiteks on vaja päeva jooksul valmis saada oluline tööprojekt, kuid samal ajal selgub, et laps on haigeks jäänud või abikaasal auto katki läinud. Sel juhul peab individ otsustama, kumb sfäär – pere või töö – saab tema tähelepanu, kui mõlemad sfäärid on korraga esiletõusvad ja survestavad. Antud taktika töötab efektiivsemalt, kui indiviidil on enda jaoks enne kriisiolukorra tekkimist juba valmis mõeldud baasprioriteedid, millest juhendada kiirete otsuste tegemisel. (Kreiner *et al.* 2009: 718) Võimalusele prioriseerimise taktikat kasutada seavad mingil määral piirid sfääride poolt esitatud kindlad nõudmised: näiteks võib olla keeruline minna keset tööpäeva

pereprobleemidega tegelema töötajal, kelle töölt puudumise korral seiskuks ka teiste töötajate töö.

Neljas käitumuslik taktika, eristava läbilaskevõime lubamine baseerub eeldusel, et piirid on erinevas suunas erineva läbilaskvusega ning tähendab seda, et indiviid saab valida, millised elemendid pääsevad töösfäärist peresfääri ning millised peresfäärist töösfääri (Kreiner *et al.* 2009:719). Nii saavad isikul olla näiteks läbilaskvad piirid töösfääri ümber ja mitteläbilaskvad piirid peresfääri ümber (Bulger *et al.* 2007:368): sellisel juhul tegeleb ta tööl aeg-ajal peresfääri tegemistega, kui perega olles tööprobleemidega ei tegele. Samuti saab olla ka vastupidi: läbilaskvad piirid peresfääri ümber ja läbilaskmatud piirid töösfääri ümber. Ka selle taktika kasutamisele seavad teatud piirid piirivalvurite poolt kehtestatud reeglid.

Ajakontrollil põhinevad taktikad jagunevad Kreiner *et al.* (2009: 716) järgi kaheks: tööaja kontrollimine ja puhkepausi leidmine. Tööaja kontrollimine tähendab, et indiviid valib ise, millal ta milliseid ülesandeid teeb ning millal töötab, näiteks saab tekitada endale ühe töövaba lisapäeva teistel tööpäevadel rohkem töötades, mis muidugi eeldab paindlikku tööaega. Puhkepausi leidmise alla kuulub näiteks tavaline puhkuse võtmine töölt, mis jätab mõneks ajaks rohkem aega peresfäärile pühendamiseks. Seega puhkuste õige ajastamine võib aidata parandada töö- ja pereelu sfääride vahelist tasakaalu.

Füüsiliste taktikate alla kuuluvad kolm erinevat taktikat, mida saab kasutada töö- ja pereelu sfääride vaheliste füüsiliste piiride mõjutamiseks – nendeks on: füüsiliste piiride kohandamine (*adapting physical boundaries*), füüsilise ruumiga manipuleerimine (*manipulating physical space*) ning esemete haldamine (*managing physical artifacts*) (Kreiner *et al.* 2009:716). Füüsiliste piiride kohandamiseks on näiteks see, kui kodus tööd tegev isik, kes tahab sfäärid segmenteeritult, ehk eraldi hoida, eraldab töötegemiseks eraldi ruumi, kus teised pereliikmed teda segada ei või ning kus ta ise tegeleb ainult tööasjadega – selliselt on võimalik töö- ja pereelu lahus hoida ka siis, kui need sfäärid füüsiliselt üksteisega lähestikku asuvad. Kui aga on teist tüüpi indiviid, kes tahab sfäärid omavahel integreeritult hoida, siis tema saab näiteks vahetevahel töökaaslased endale koju külla kutsuda, hoides niimoodi töö- ja pereelu vaheliste sfääride piiri hägusena ning sfäärid omavahel integreerituna. (Kreiner *et al.* 2009: 722) Kui isik soovib sfäärid üksteisest lahus hoida, peab ta selle selgeks tegema ka teistele

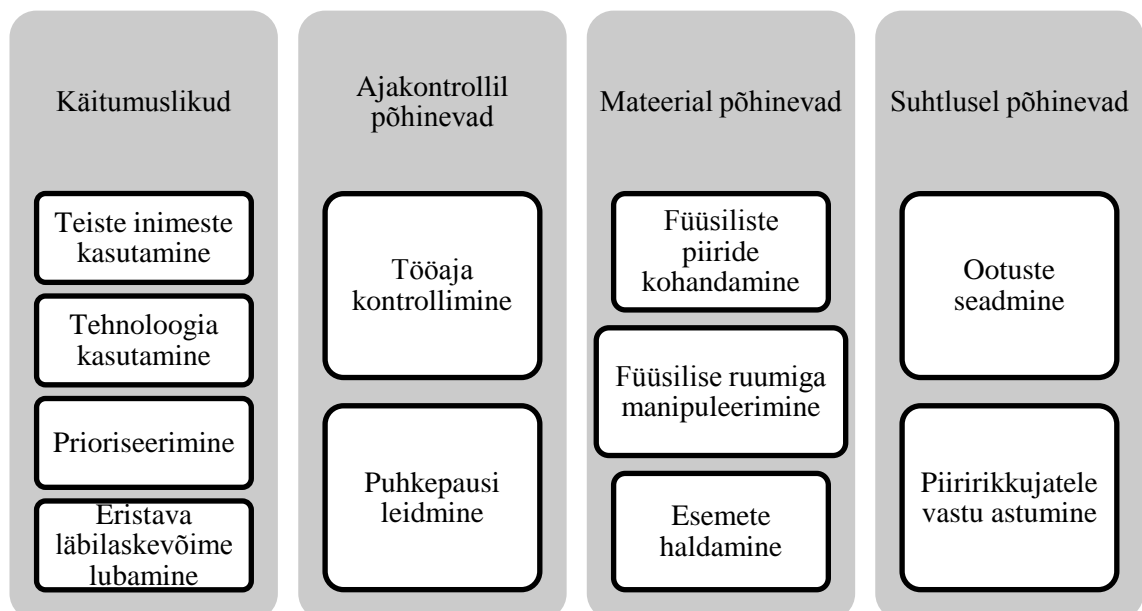
sfääriliikmetele – kui näiteks kodus on eraldi tuba töötegemiseks, kus töötaja segamist ei soovi, siis peab ta tegema pereliikmetele selgeks, et teda mitteoluliste probleemidega tööruumis viibitud ajal ei tülitataks.

Füüsilise ruumiga manipuleerimise all mõeldakse seda, kui kaugel füüsiliselt asuvad omavahel töö- ja kodusfäär. Kui näiteks elada tööle väga lähedal, võib sattuda, et sfäärid segunevad omavahel – tekib võimalus käia näiteks lõunat söömas igapäevaselt kodus või nädalavahetustel korra kontorist „läbi hüpata“, et kiireid tööasju teha. Esemete haldamise alla kuulub näiteks see, kas indiviidil on eraldi märkmik eraeluliste sündmuste ja töösündmuste jaoks või mitte; eraldi arvutid tööasjade ja eraeluliste asjade tegemiseks või mitte jne. (Kreiner *et al.* 2009: 722) Kui mõlema sfääri jaoks on indiviidil taolised asjad eraldi, siis on tegemist segmenteeritud sfääridega ja vastupidi: kui indiviidil kasutab mõlemate sfääride jaoks ühte ja sama märkmikku, arvutit jne., on selle muutuja järgi tegemist integreeritud sfääridega.

Suhtlusel põhinevad taktikad on ootuste seadmine ja piiririkkujatele vastu astumine (Kreiner *et al.* 2009:716). Ootuste seadmine tähendab seda, et mõlema sfääri liikmetele antakse teada teise sfääri kohustustest, millega selle sfääri liikmed arvestama peaksid nõudmiste seadmisel ja ootuste püstitamisel (Kreiner *et al.* 2009: 722-723). Seega kui töötajal on näiteks väiksed lapsed, keda ta peab igapäevaselt lasteaeda viima ja sealt tooma ning nende haigestumise korral tööajast arsti juures käima, siis oleks vajalik tööandjat juba enne teavitada, et peresfääri poolt on seatud taolised kohustused – sel juhul teab tööandja nende kohustustega arvestada enda ootuste ja nõudmiste seadmisel. Samuti saab indiviid teavitada peresfääri liikmeid ennetavalt, kui teab, et töö on tulemas raske periood ning sellest tulenevalt ka suured nõudmised töösfääri poolt – siis teavad peresfääri liikmed oma ootuste püstitamisel (näiteks indiviidi peresfäärile pühendatavale ajale püstitatud ootused) arvestada töösfääri nõudmistega. Suhtlusel põhinevad taktikad on olulised ka lähtudes Campbell Clark (2002:45-46) arvamusest, et aja jaotamisest ja piiride reguleerimisest on töö- ja pereelu tasakaalu leidmiseks olulisemad hoopis inimestevahelised suhted. Ta tõi ka välja, et inimeste väärtustamine ja inimestevahelistele suhetele panustamine loob aluse kommunikatsioonile, kus erinevate sfääride vahel valitseb arusaamine, mistõttu on kergem saavutada tasakaalu.

Seejuures on suhtlusel põhinevaid taktikaid kerge rakendada ning need ei nõua palju ressursse.

Kui isik ei teavita ühe sfääri liikmeid teise sfääri kohustusest ega oma isiklikest tahtmistest ja eelistustest, võib juhtuda, et sfääri liikmed rikuvad piire. Selle probleemiga tegelemiseks on Kreiner *et al.* (2009: 723) toonud välja piiririkujatele vastu astumise taktika, mida rakendatakse siis, kui töö- ja pereelu vahelise piiriga on probleem juba tekkinud. Kui näiteks indiviid läheb vabal päeval perega parki jalutama ja satub seal nägema kolleegi, kes soovib temaga tööasjade üle arutleda ning isik tunneb, et see häirib tema töö- ja pereelu vahelist tasakaalu, siis antud taktika järgi tuleks kolleegile öelda, et ta võiks edaspidi tööprobleemidest, eriti veel sellistest, millega edasilükkamatult kiire ei ole, rääkida tööajal. Sarnane piiririkumine võib olla ka suunal peresfäärist töösfääri, kui näiteks sõbrad või abikaasa helistavad tööajal, et arutleda asja üle, millega tegelikult hetkel ei ole kiire ning mida võiks vabalt arutleda pärast tööaega – sel juhul peaks piiririkujatele vastu astumise taktika järgi teatama helistajale, et ta helistaks edaspidi väljaspool tööaega mittekiirete asjade osas. Seega tegeleb piiririkujale vastu astumise taktika sellega, et tulevikus sama probleem ei korduks ning suunab seeläbi töö- ja pereelu tasakaalu.



**Joonis 3.** Taktikad individipoolselt töö- ja pereelu tasakaalu suunamiseks. Autori koostatud Kreiner *et al.* 2009 põhjal.



Kreiner *et al.* (2009) kirjeldasid töö- ja pereelu tasakaalu suunamise võtteid, mida töötaja saab tarvitusele võtta. Samas nagu väidavad Kossek ja Lautsch (2012), ei ole töö- ja pereelu tasakaalustamine ainuisikuliselt ei indiviidi ega ka organisatsiooni ülesanne, vaid oma panus tuleb anda mõlemal. Organisatsioonipoolsed meetmed töötaja töö- ja pereelu suunamise hõlbustamiseks on toodud järgnevas peatükis ning juba IT-ettevõtete kontekstis.

### **1.3 Töö- ja pereelu tasakaalustamise eripärad infotehnoloogiaettevõtetes**

Nagu varasemalt mainitud, jagunevad töö- ja pereelu rollide vahelised konfliktid kolme kategooriasse: ajapuudusest tulenevad; pingest tulenevad ja käitumuslikku laadi (Greenhaus ja Beutell 1985:77). Käitumuslikku laadi, ehk töö ja pere erinevatel ootustel põhinevad konfliktid IT-töötajatel võivad olla põhjustatud näiteks sellest, kui tööl eeldatakse isikult loogilist ja enesekindlat tegutsemist ning kodus eeldatakse, et isik on pigem avatud ja mitte nii analüütiline. Seega IT-töötajatel võib esineda käitumuslikku laadi põhjustest tekkinud konflikt töö- ja pereelu vahel, kuid kuna sarnased probleemid on ka teistel elualadel ja antud probleem ei ole infotehnoloogiaspetsiifiline, keskendutakse IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalustamisega seotud kirjanduses rohkem ajapuudusest ning pingest tulenevatele töö- ja pereelu rollide vahelistele konfliktidele. (Messersmith 2007:432) Seetõttu keskendutakse ka käesolevas peatükis ajapuudusest ning pingetest tulenevatele konfliktidele töö- ja pereelu rollide vahel ning taktikatele, mis aitavad infotehnoloogiatöötajatel selliseid konflikte ennetada, vältida ja tekkinud konfliktide tagajärgi leevendada.

Messersmith (2007:436), käsitledes peamiselt pingetest ning ajapuudusest tulenevaid töö- ja pereelu rollide vahel konflikte põhjustavaid tegureid, tõi IT-töötajate põhiliste töö- ja pereelu sfääride vaheliste konfliktide põhjustena välja järgnevad: (1) sagedasti muutuvad tingimused ja nõudmised; (2) ööpäevaringne IT-tugi; (3) agressiivsed ja ebareaalsed tähtajad. Kuna tehnoloogia ei maga kunagi ning võib „käituda halvasti“ igal ajahetkel olenemata kellaajast, võib juhtuda, et tõrge süsteemis tekib näiteks kell neli öösel ning ettevõtte ei saa oodata hommikul kella kaheksani, kuni tavapärase tööpäev

algab. Peale selle tuleb tihtipeale ka infosüsteemide hooldusega tegeleda väljaspool tavapärast tööaega. (Messersmith 2007:437) See aga tähendab olukorda, kus peresfäär peab olema väga paindlik. Vastasel juhul tekib üsna kiiresti konflikt töö- ja pereelu vahel, kuna töösfäär tungib ajaliselt sisse peresfääri, põhjustades sellega ilmselt lisaks ka pingetest tuleneva konflikti. Samas võib aidata leevendada olukorda see, kui töösfäär on samuti paindlik, tulles vastu peresfääri nõudmistele.

Täiendavaks koormuseks IT-töötajatele on kiired muutused seoses infotehnoloogia arenguga, mille tõttu IT-töötajad peavad pidevalt täiendama oma oskusi ning asendama aeguvat tehnoloogiat, mis omakorda kõik kokku võib tihtipeale põhjustada lisatöötunde, vahetustega tööd ning valvetööd. Seetõttu on oluline, et organisatsioon märkaks faktoreid, mis võivad viia töötajate töö- ja pereelu konfliktini, ning võtaks tarvitusele võimalikke meetmeid, et minimeerida organisatsioonipoolsete töö- ja pereelu konflikti põhjustavate faktorite mõju. (Messersmith 2007:437) Kuna töö- ja pereelu vaheline konflikt võib viia läbipõlemiseni (Matthews *et al.* 2011) ja sellises seisus töötaja ei ole eriti produktiivne, on ka organisatsiooni seisukohalt oluline, et töötajad oleksid oma töö- ja pereelu tasakaaluga võimalikult rahul. Eriti peavad IT-ettevõtted pöörama tähelepanu ületunde tegevatele töötajatele, kuna ületunnid põhjustavad kurnatust (Matthews *et al.* 2011:244) ning vastavalt uuringule (Moore 2000:158) on kurnatus ja ülekoormus peamised põhjused IT-töötajale töökoha vahetamiseks.

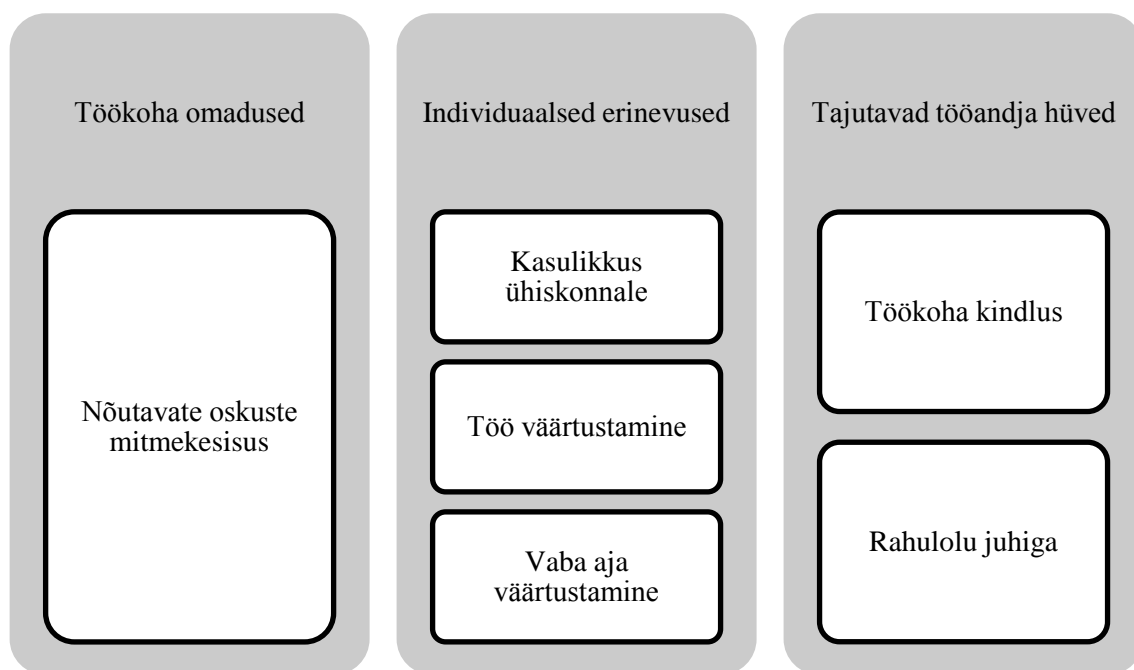
Dinger *et al.* (2010) analüüsisid oma uuringus erinevaid IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalu eeldatavalt mõjutavaid faktoreid ning jaotasid need kolme rühma: (1) töökoha omadused (*job characteristics*), milledeks on autonoomsus, tagasiside, ülesande identiteet, ülesande olulisus ja nõutavate oskuste mitmekesisus; (2) individuaalsed erinevused (*individual differences*), milledeks on loomuomane motiveeritus (*intrinsic motivation*), professionaalsus, tööga samastumine (*professional identification*), kasulikkus ühiskonnale (*public service*), töö väärtustamine (*work ethic*) ja vaba aja väärtustamine (*leisure ethic*); (3) tajutavad tööandja hüved (*perceptions of the employer*), milleks on palk ja hüved (*pay and benefits*), töökoha kindlus (*job security*) ja juhiga rahulolu. Olulisemad nendest näitajatest, mille kohta Dinger *et al.* (2010) leidsid ka statistilist kinnitust, on kantud joonisele 4.

Uuringust selgus, et töö karakteristikutest enamik esialgses mudelis väljapakutud faktoreid statistiliselt olulist seost töö- ja pereelu tasakaalustatusega ei omanud. Ainsaks oluliseks IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavaks töö karakteristikutega seotud faktoriks osutus nõutavate oskuste mitmekesisus, mille kohta Dinger *et al.* (2010) pakkusid välja, et nõutavate oskuste suurem mitmekesisus võib küll tõsta IT-töötajate motivatsiooni, kuid omada seejuures negatiivset tagajärge töötajate eraelule. Seetõttu soovivad nad ettevõtete juhtidel hoolega järgi mõelda, kui palju „mitmekesisust“ on kõige sobilikum nõuda oma ettevõtte IT-töötajatelt, et hoida neid küll motiveeritud, aga jättes seega negatiivselt mõjutamata töö- ja pereelu tasakaalu. (Dinger *et al.* 2010: 105-106) Kui tööandja nõuab töötajalt liigset mitmekesisust, võib see põhjustada kas ülekoormuse või vajaduse töötajal ennast oma vabal ajal arendada. Kui peresfääri ajast enda tööalane arendamine ei kuulu töötaja soovide hulka, võib see põhjustada konflikti töö- ja pereelu vahel. Teisest küljest on aga töötaja motiveerimiseks oluline, et tööülesanded ei muutuks liiga ühekülgseks. Seega on tööandjal vajalik olla kursis töötaja oskustega, et oleks võimalik anda piisavalt nõudlikke, kuid mitte üle jõu käivaid ülesandeid.

Individaalsetest erinevustest leidsid Dinger *et al.* (2010: 106-107) töö- ja pereelu tasakaalustamisega seoseid kasulikkusega ühiskonnale, töö väärtustamisega ja vaba aja väärtustamisega. Selgus, et kui IT-töötaja tunneb, et tema töö annab olulise panuse ühiskonnale, tunnetab ta tõenäolisemalt töö- ja pereelu konflikti, kui need töötajad, kes ei tunne, et nende töö olulist panust ühiskonnale annaks. Selle põhjusena toodi välja, et töötaja, kes tunnetab oma töö olulisust ühiskonnale, tunneb suuremat kohustust teha tööd kõrgetasemeliselt, mis omakorda mõjutab pereelu. (Dinger *et al.* 2010: 106) Ilmselt on siinjuures tegemist liigse vastutuse tunnetamisega, mis tekitab omakorda peresfääri ülekanduvaid pingeid ning on aluseks pingetest tulenevale töö- ja pereelu sfääride vahelisele konfliktile.

Dinger *et al.* uurisid ka tööandja poolt antavate hüvede mõju töö- ja pereelu vahelisele konfliktile. Selgus, et palga suurus ei omanud mõju töö- ja pereelu konflikti määrale – olenemata sellest, kas töötaja tundis ennast üle- või alamakstuna (Dinger *et al.* 2010: 107). Samale järeldusele jõudis metaanalüüsi tulemusel ka Byron, (2005:190) leides, et sissetuleku põhjal ei saa ennustada, kas isik tunnetab konflikti töö- ja pereelu vahel või

mitte. Seevastu leidsid Dinger *et al.* (2010:107) teisi tööandja poolt võimaldatavaid hüvesid analüüsisid, et töökoha kindlus ning rahulolu juhiga on negatiivses korrelatsioonis töö- ja pereelu konfliktiga. Mida rohkem indiviid tunnetab, et tegemist on tema jaoks kindla töökohaga ning mida rohkem ta on rahul oma juhiga, seda vähem ta tunnetab konflikti töö- ja pereelu sfääride vahel. Sellest tulenevalt leiavad Dinger *et al.* (2010: 107), et IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalu parandamiseks on pigem vajalik keskenduda töökeskkonna parandamisele, mitte materiaalsele kompensatsioonile. Samas leiab käesoleva töö autor, et töö- ja pereelu tasakaalu parandamise juures ei tasu ära unustada, et üldisemas plaanis on ka materiaalne kompensatsioon oluline, kuna ka väga hea töökeskkonnaga ettevõttest võib töötaja konkurendi ettevõttesse üle minna, kui talle seal parema palgaga pakkumine tehakse.



**Joonis 4.** IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalustamist mõjutavad tegurid. (Autori koostatud Dinger *et al.* 2010 põhjal)

Kui Dinger *et al.* analüüsisid erinevaid töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavaid faktoreid, sealjuures ka seda, mis positiivselt mõjutab, siis Hyman *et al.* (2003) keskendusid tööga seotud negatiivsetele ülekannetele kodusfääri. Hyman *et al.* (2003) jagasid tööga seotud negatiivsed ülekanded kodusfääri kahte rühma: käegakatsutavad (*tangible*) ja mittemateriaalsed (*intangible*). Nendest esimesse rühma kuuluvad näiteks ületundidega

töötamine (ka ilma palgata ning lühikese etteteatamisega ületunnid), ettearvamatu mustri vahetustega töö ning eeldus, et töö võetakse koju kaasa, et „töö tehtud saaks“. Teise rühma kuluvad kurnatus, stressitunne, häiritud unerütm ja kalduvus jätkata töömuredele mõtlemist pärast ametliku tööaja lõppemist. (Hyman *et al.* 2003: 221) Kõikide Hyman *et al.* poolt käsitletavate töösfäärist peresfääri negatiivsete ülekannete tagajärjeks on kurnatus ja/või ülekoormus, mis vastavalt Moore (2000) uuringule on peamised põhjused IT-töötajale töökohta vahetamiseks.

Väljatoodud negatiivsete ülekannete uurimiseks viisid Hyman jt. läbi küsitluse 296 tarkvaratöötaja seas. Selgus, et ligikaudu pooled küsitletud tarkvaratöötajatest teevad kuni kümme palgata ületundi nädalas ning tervelt 15,3% teevad üle kümne palgata ületunni nädalas. Lisaks vastasid kaks kolmandikku küsitletutest, et peavad vähemalt aeg-ajalt tööd koju kaasa võtma, et töö tehtud saaks. (Hyman *et al.* 2003: 227) Need mõlemad võivad olla põhjuseks nii pingetest kui ka ajapuudusest tulenevale töö- ja pereelu sfääride vahelisele konfliktile. Pingest tulenevale konfliktile võib alust anda ka see, et küsitletud leidsid, et nad tunnevad üsna sageli ennast töö tõttu ärevana või stressis (Hyman *et al.* 2003: 230). Uuringu tulemusel leiti, et palgata ületunnid mõjutavad tarkvaratöötajatel kurnatuseastet, stressitunnet ning tööle mõtlemist pärast tööpäeva lõppemist (Hyman *et al.* 2003: 231), mis omakorda võib põhjustada konflikti töö- ja pereelu vahel. Järelikult palgata ületunnid, olles ajapuudusest ja pingetest tulenevatele konfliktidele aluseks ja põhjustades kurnatusest tulenevat läbipõlemist ning töötaja kavatsust vahetada töökohta, on oluline probleem, mille vältimisele peaksid IT-ettevõtete juhid keskenduma.

Et mitte kaotada häid töötajaid, on infotehnoloogia-alal tegutsevatel ettevõtetel vaja üritada rakendada omalt poolt erinevaid meetmeid, mis aitaks töötajatel oma töö- ja pereelu tasakaalustada. Jake Messersmith (2007) kirjeldas oma artiklis erinevaid taktikaid, mida IT-alal tegutsev ettevõtte selleks puhuks rakendada saab – nendeks on: peresõbralik poliitika; sotsialiseerumise taktika; töö-, pere- ja vabaaja ühendamine; ning kõrge-kaasatusega töötamisviisid (vt. Joonis 5).

Messersmith (2007:437-438) tõi välja, et kõige tavalisem ja ühtlasi potentsiaalselt kõige efektiivsem viis töö- ja pereelu konflikti leevendamiseks ja vältimiseks on organisatsioonipoolne peresõbralik poliitika, mille põhilised praktilised soovitusel on:

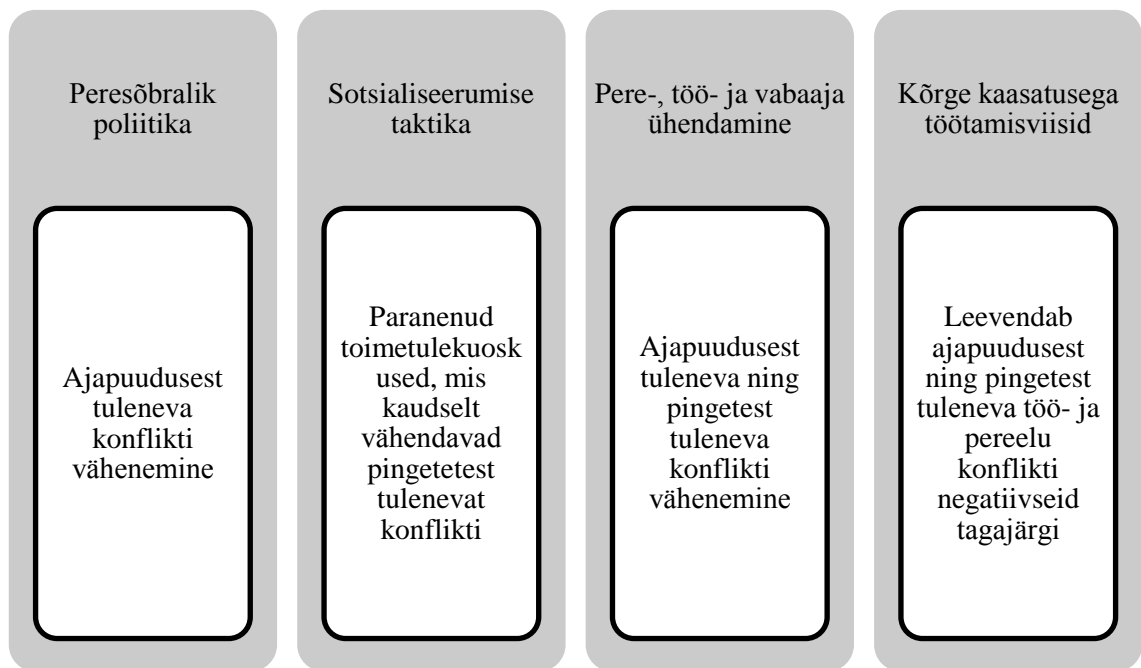
lubada töötajatel ise määratleda oma töögraafik ja lubada töötajatel töötada juhuti või regulaarselt kodust. Kreiner *et al.* (2009) poolt kirjeldatud töötajapoolsetest taktikatest läheb sellega kokku tööaja kontrollimise taktika, mis on töötaja poolt kergesti rakendatav, kui töökoha poolt on võimaldatud osaliselt või täielikult vabagraafik. Antud soovitude oodatavaks tulemuseks Messersmithi (2007:438) hinnangul on ajast tuleneva töö- ja pereelu sfääride vahelise konflikti vähenemine. Samas toovad Kossek *et al.* (2011:12) välja, et osade töötajate korral ei pruugi paindlikust töökorraldusest üksinda piisata, et vähendada töö- ja pereelu vahelist konflikti: lisaks paindlikult töötajale on vaja ka, et töömaht oleks piiritletud, vastasel korral võib vabadus 24/7 endale paindlikku tööaega valida põhjustada hoopis ületöötamise ja töönarkomaania. Seega on osalise või täieliku vabagraafiku korral oluline, et töötaja ise oskaks hästi oma aega planeerida.

Organisatsioonipoolse peresõbraliku poliitika kohta käib ka soovitus, et valves töötavad IT-töötajad (näiteks võrguteenuste puhul, kus pakutakse kliendituge 24 tundi päevas), võiksid saada töötada virtuaalselt ehk üle internetivõrgu, ilma kodust lahkumata – niimoodi peaksid nad küll olema valmis igal ajal vastama telefonikõnedele, kuid ei pea füüsiliselt kontoris kohapeal viibima (Messersmith 2007:440). Kuna tõrked ei esine igal ajahetkel, vaid tekivad kaootiliselt, saab valves olev töötaja kontoris kohapeal ootamise asemel tegeleda endale meelepäraste tegevustega selle piiranguga, et peab olema valmis igal hetkel reageerima telefonikõnele ning olema valmis tegelema probleemiga. Seega reisima või ilma arvutita kodust välja ei saa minna, kuid koduseid toimetusi ning vabaajategevusi saab teha.

Üle internetivõrgu, ehk paindliku asukohaga töötamine võib olla ka oluline ajasäästmisviis, kuna säästab tööle ja tagasi transpordile kuluvat aega (Messersmith 2007:439). Näiteks kui igapäevaselt kuluks töötajal kodust tööle minekuks 45 minutit, jääks tal kodus töötades muudele tegevustele ja perega veetmiseks päevas poolteist tundi lisaaega, mis nädalas kokku teeb arvestatava mahu aega; sellele lisandub transpordikulude säästmine. Teiselt poolt eeldab kodus töötamine konkreetseid tingimusi; tehnikat ja keskendumist võimaldavat õhkkonda, ning mõnede projektide jaoks võivad vajalikud olla ühised arutelud meeskonnaga. Seega võib üle internetivõrgu töötamine aidata tasakaalustada töö- ja pereelu, kuid ei pruugi sobida kõigile nõutavate tingimuste poolest.

Teine strateegia töö- ja pereelu konflikti vähendamiseks organisatsioonipoolselt on sotsialiseerumise taktika, mille põhilised praktilised soovitusel Jake Messersmithi poolt on: (1) uute töötajate puhul tuleb keskenduda nende tugevustele ning tagada neile realistlik informatsioon töö nõudmiste kohta; (2) viia läbi koolitus nii töötajate kui juhtide seas, et nad oskaksid märgata läbipõlemise märke ning oleksid teadlikud ülekoormusega töötamise tagajärgedest; (3) tunnustada töötajate eraelulisi saavutusi, näitamaks, et organisatsioonile on oluline töötajate töö- ja pereelu tasakaal; (4) igal uuel töötajal võiks alguses olla kogenud IT-töötajast mentor, kes saab jagada nii formaalseid kui ka mitteformaalseid nõuandeid antud organisatsioonis töötamisel. Antud taktika oodatavaks tulemuseks on paranenud toimetulekuoskused, mis kaudselt vähendavad pingetest tulenevat töö- ja pereelu vahelist konflikti. (Messersmith 2007:438) Sotsialiseerumistaktika lahendused – näiteks mentorlusprogramm ja koolitus läbipõlemise märkamisest ning ohtlikkusest – pakuvad võrdlemisi madalate kuludega variandid uute töötajate edukaks sisseelamiseks organisatsiooni ning võimaluse vältida tõsisel tagajärgi läbipõlemise näol. Seetõttu võiks iga IT-organisatsioon kaaluda antud meetmete kasutuselevõttu.

Kolmas strateegia töö- ja pereelu konflikti vähendamiseks organisatsioonipoolselt on pere-, töö- ja vabaaja ühendamise taktika, mille põhilisemad praktilised soovitusel on: (1) peresõbraliku kultuuri rajamine organisatsioonis; (2) lastehoid ettevõttes kohapeal; (3) teenuste toomine kontorisse (autopesu, keemiline puhastus, juuksur, jne.); (4) meelelahutusteenuste pakkumine ettevõtte alal. Antud taktika oodatavaks tulemuseks on ajast tuleneva ning pingetest tuleneva töö- ja pereelu sfäärilise vahelise konflikti vähenemine. (Messersmith 2007: 438) Kõiki väljatoodud soovitusi ei pruugi Eestis kasutada saada – näiteks ei pruugi olla otstarbekas teenuste kontorisse toomine, kuna see võiks kasu tuua pigem suurematele ettevõtetele. Väiksematele ettevõtetele on selliste teenuse igapäevaselt ülalpidamine tõenäoliselt liiga kulukas.



**Joonis 5.** Organisatsioonipoolsed töö- ja pereelu tasakaalustamise strateegiad IT-ettevõtetele koos oodatavate tulemustega. (Autori koostatud Messersmith 2007 põhjal)

Neljas strateegia töö- ja pereelu konflikti vähendamiseks organisatsioonipoolselt on kõrge kaasatusega töötamisviiside (*High-Involvement Work Practices*) taktika, mis erinevalt peresõbralikust poliitikast ei keskendu otseselt töö- ja pereelu tasakaalu parandamisele, vaid üritab vähendada töö- ja pereelu vahelise konflikti kahjulikke mõjusid (Messersmith 2007: 445). Antud taktika puhul on oluline töötajate tasustamine vastavalt tulemusele, ametiredelil tõusmisvõimaluse tagamine ja otsustetegemises osalemise võimaldamine (Messersmith 2007: 438). Seega kõrge kaasatusega töötamisviisid üritavad läbi töötajate motiveerimise leevendada võimalike töö- ja pereelu vaheliste konfliktide tagajärgi.

Kõrge kaasatusega töötamisviiside taktika üks olulisemaid eeldusi on, et seda rakendatakse järjekindlalt ning terviklikult – eriti olulised on need eeldused IT-kontekstis, kus nii süsteemianalüütikute, arendajate, testijate kui ka administraatorite ülesannete vastastikuse sõltuvuse tase on tihti peale võrdlemisi kõrge. Sellest tulenevalt, et tulemustasude süsteem ei seaks ohtu meeskonnatöö väärtustamist, on oluline rakendada preemiatasusid nii gruppitasandil kui ka indiviiditasandil: premeerides meeskonda pärast tähtsa projekti edukat valmimist ning indiviide vastavalt nende



olulisematele teenetele, saab organisatsioon luua teineteist täiendava preemiasüsteemi, mis väärtustab nii indiviidi tööd kui ka oskust meeskonnana töötada. (Messersmith 2007: 446) Samas on leitud, et palga suurus ei oma olulist mõju töö- ja pereelu konflikti tekkimisele (Dinger *et al.* 2010; Byron 2005), mistõttu võib järeldada, et preemiasüsteem võib küll leevendada töö- ja pereelu vahelise konflikti tagajärgi, kuid ei ole piisav, et töö- ja pereelu vahelist konflikti ära hoida.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et IT-töötajate korral on peamiselt tegemist ajapuudusest ning pingetest tulenevate konfliktidega töö- ja pereelu vahel. Peamiseks probleemiks on tõenäoliselt ületunnid, mis võivad põhjustada lisaks ajapuudusest tulenevale konfliktile töö- ja pereelu vahel ka pingetest tulenevat konflikti ja läbipõlemist ning tekitada töötajal soovi vahetada töökohta. Pingetest tulenevat konflikti võivad IT-töötajate korral põhjustada ka töö koju kaasa võtmine ning agressiivsed projektide tähtajad. Seejuures on IT-ettevõtetel võimalik rakendada erinevaid taktikaid, et aidata töötajatel tasakaalustada oma töö- ja pereelu või üritada vähendada töö- ja pereelu vahel tekkinud konflikti tagajärgi.

## **2. EESTI INFOTEHNOLOOGIATÖÖTAJATE TÖÖ- JA PEREELU TASAKAALU EMPIIRILINE ANALÜÜS**

### **2.1. Valimi ja uurimismeetodi kirjeldus**

Käesoleva töö eesmärgiks on töötada välja ettepanekuid, kuidas suunata töö- ja pereelu tasakaalu Eesti IT-ettevõtetes. Eesmärgi täitmiseks on vajalik esmalt analüüsida töö- ja pereelu tasakaaluga seotud näitajaid ning nende näitajate seost sellega, kas vastaja on oma töö- ja pereelu tasakaaluga rahul. Seetõttu viidi IT-töötajate seas läbi küsitlus (vaata Lisa 1), mille vastuste analüüsimisele ja järelduste tegemisele käesolev peatükk keskendub.

Uurimismeetodiks oli küsitlus, mis sisaldas 16 valikvastustega väidet/küsimust (vastuste skooride keskmised koos standardhälbega on toodud lisas 3), kahte avatud küsimust ning kaheksat sotsiaaldemograafilist küsimust. Igale valikvastusega küsimusele/väitele on antud tähistus (V1 kuni V16), mida tekstisiseselt vastavale küsimusele viidates kasutatakse. Küsimused/väited koos vastavate tähistustega on toodud lisas 2. Enamikud valikvastusega väited/küsimused põhinesid Euroopa Sotsiaaluuringu (edaspidi ESS) küsimustiku blokil „Perekonna töö- ja heaolu, töö- ja pereelu tasakaal“, et ESS mikroandmeid saaks kasutada taustainfona, millega IT-töötajate seas läbi viidud küsitluse tulemusi võrrelda ning tuua välja, millised on infotehnoloogiavaldkonna eripärad töö- ja pereelu vahelise tasakaalu tunnetamisel. Ühtlasi oli ESS-küsimustiku küsimuste kasutamise põhjuseks nende küsimuste valiidsus – kuna Euroopa Sotsiaaluuringu küsimustikku on arendatud juba üle kümne aasta ja väga suurte andmemahutude põhjal, võib eeldada, et kasutatavad küsimused on valiidsed mõõtmaks soovitud näitajaid.

Valimi leidmiseks kasutas autor erinevaid kanaleid. Ettepanek uuringus osalemiseks saadeti erinevatesse IT-ettevõtetesse ja nende personalijuhtidele, et nad edastaksid küsimustiku ettevõtte töötajate meililisti. Lisaks saatis autor abipalve Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsioonide Liitu, et nad saadaksid küsimustiku edasi enda liidu liikmetele. Vastu pakkus autor töö lõppversiooniga tutvumise võimalust selle valmimisel. Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsioonide Liit saatis kirja enda liikmetele edasi ning oli huvitatud ka lõppversioonist. Lisaks pakkus autor küsitluse lõpus välja võimaluse töö lõppversioonist huvitatutel autorile e-kiri saata. Seda võimalust kasutasid mitmed küsitlusele vastajad, millest võib järeldada, et antud teema on IT-töötajatele aktuaalne. Autor kasutas vastajate leidmiseks ka sotsiaalvõrgustikku Facebook kombineeritult oma IT-töötajatest tuttavate abiga.

Küsimustikule vastanute valimisse kuulusid 98 IT-ettevõttes infotehnoloogia valdkonnaga seotud töökohal töötavat inimest – neist 68 (69,4%) on mehed ja 30 (30,6%) naised. Küsitlusele vastanutest 50% on alla 30-aastased (edaspidi < 30) , 32,7% on 30-39 aastased ning 17,3% üle 39-aastased (edaspidi > 39). Haridustasemete lõikes jagunevad vastajad järgnevalt: keskkhariduse, kutsehariduse või rakenduskõrgharidusega on 30% vastanutest, bakalaureusekraadiga on 37,8% vastanutest ning magistrikraadiga 31,6% vastanutest. 29,6% vastanutest on üks alaealine laps, 17,3% on kaks alaealist last ning 5,1% vastanutest on kolm alaealist last. Ettevõtete suuruste lõikes jagunevad vastajad järgnevalt: 6,1% vastajatest töötab 1-9 töötajaga ettevõttes; 11,2% töötab 10-49 töötajaga ettevõttes; 22,4% töötab 50-249 töötajaga ettevõttes; 60,2% töötab ettevõttes, kus on > 250 töötaja.

IT-töötajatest valimi eripärade väljatoomiseks võeti võrdluseks taustaandmeteks Eestis 2010. aastal läbi viidud Euroopa Sotsiaaluuringu küsitluse andmed. Et IT-töötajate seas läbi viidud küsitluse tulemused oleksid võrreldavad Euroopa Sotsiaaluuringu andmetega, eemaldati ESS andmetest osade vastajate andmed:

- Hariduse järgi: kuna kõigil IT-töötajatel, kes vastasid küsimustikule, oli vähemalt keskkharidus ning kellelgi ei olnud doktorikraadi, eemaldati ESS andmetest kõikide nende vastajate andmed, kellel oli kõrgeim omandatud haridustase keskkharidusest madalam ning kellel oli doktorikraad.

- Vanuse järgi: alla 18-aastase andmed eemaldati ning kõikide nende andmed, kelle vanus on üle 49, kuna vanuserühmas „üle 49“ oli IT-töötajate küsimustikule vastajaid ainult üks.
- Perekonnaseis: ESS andmetest eemaldati need, kellel ei ole elukaaslast ega last, kuna need olid eeltingimused IT-töötajate seas läbiviidud küsitlusele vastamiseks.

Pärast nimetatud vastajate andmete eemaldamist koosnes ESS-valim 521 liikmest, kellest 37,8% on mehed ning 62,2% naised. Seejuures 18% vastanutest kuuluvad < 30 vanusegruppi, 36,4% on 30-39 aastased ning 45,5% vastanutest kuuluvad > 39 vanusegruppi. Haridustaseme lõikes on jagunemine järgnev: 76,6% vastanutest on keskhariduse, kutsehariduse või rakenduskõrgharidusega, 12,3% vastanutest on bakalaureusekraadiga ning 14,2% on magistrikraadiga.

Et gruppidevahelist analüüsi oleks parem ja ülevaatlikum läbi viia ning et ei tekiks liiga väikseid gruppe, tõsteti mõningate gruppide andmed kokku. Sealjuures üritas autor järgida, et gruppide kokkutõstmisel ei tekiks sisulisi muutusi. Taolisi kokkutõstmisi viidi läbi kahe näitaja lõikes, milleks on haridustase ning vanus. Haridustaseme järgi viidi üheks grupiks kokku kutsehariduse, rakenduskõrghariduse ning keskhariduse kõrgeima haridustasemenähtena omandanud – jättes seega haridustasemesse alles kolm gruppi: kutseharidus/rakenduskõrgharidus/keskharidus, bakalaureusekraad ja magistrikraad. Vanuse järgi grupeeriti vastajad järgnevalt: alla 30-aastased, 30-39 aastased ning üle 39-aastased. Taoline vanusegruppide jaotumine tekkis selle põhjal, et < 30 aastaste vanusegruppi liikmetel on enamasti üks laps või ei ole lapsi, 30-39 aastaste vanusegruppi kuuluvatel on peaaegu kõigil vastajatel vähemalt üks laps, seejuures peaaegu pooltel vastajatest vähemalt kaks last ning enamik sellesse vanusegruppi kuuluvate vastajate lapsed on koolieelikud; > 39 aastaste vanusegruppi liikmetel aga on lapsed enamikel juhtudel juba kooliealiseks saanud. Antud jaotuvuse aluseks on see, et vastavalt varasemale uuringule (Karu, 2009: 13-14) on kõige keerulisem töö- ja pereelu ühildada koolieelikutest laste vanematel. Samas uuringus selgus, et kooliealiste, kuid mitte veel täisealiste laste vanematel õnnestub töö- ja pereelu ühildamine paremini kui koolieelikutest laste vanematel, kuid nad tajuvad siiski konflikti suuremal määral kui need, kellel lapsi ei ole.

Käesoleva bakalaureusetöö jaoks andmete kogumiseks viidi küsitlus läbi veebikeskkonna Google Drive vabavaraga Google Form. Andmete analüüsimiseks kasutati programmi IBM SPSS Statistics 20 ning jooniste tegemiseks programmi CorelDRAW. Andmete analüüsimiseks kasutati korrelatsioonianalüüsi, ANOVA-analüüsi koos LSD *post hoc* testiga ning risttabeleid, sagedustabeleid ja kirjeldavaid statistikuid.

## **2.2. Eesti infotehnoloogiataöötajate töö- ja pereelu tasakaalustamise analüüs**

Erinevate demograafiliste gruppide võrdlemiseks viidi läbi gruppidevahelised analüüsid, võttes aluseks töö- ja pereelu tasakaalustamisega seotud näitajaid. Sellisteks näitajateks on näiteks töötaja vanus, laste olemasolu ja arv, vabagraafiku võimaldatus, kui tihti teeb töötaja ületunde või töötab õhtuti või nädalavahetuseti, kui tihti häirib töö peresfääri kohustuste täitmist ning kui tihti segavad peresfääri tegemised tööülesannete täitmist jne. Näitajatevaheliste seoste leidmiseks, et nende abil välja tuua, mis mõjutab Eesti IT-töötajatel töö- ja pereelu tasakaalustamist, viidi läbi korrelatsioonianalüüs.

IT-töötajatest valimi eripärade väljatoomiseks, kasutati taustaandmetena Euroopa Sotsiaaluuringu andmeid ning viidi läbi kahe valimi vahel gruppidevaheline analüüs. Selgus, et statistiliselt olulised ( $p < 0,01$ ) erinevused esinevad kuue küsimuse/väite korral: õhtuti/öösiti töötamine (V1); ületundide tegemine (V2), töö jaoks uute asjade õppimise vajalikkus (V4); vabagraafiku võimalus (V5); tööprobleemide pärast muretsemine väljaspool tööaega (V7); raskused tööle keskendumisega perekondlike kohustuste tõttu (V11). Võrreldes ESS-valimiga olid IT-töötajad andnud neile väidetele kõrgema hinnangu – s.t. „Kui tihti...“- küsimuste korral hinnanud tegevust sagedasemaks ja väidete korral nõustunud tugevamalt võrreldes ESS-valimi poolt antud vastustega. Seega IT-töötajad teevad sagedamini ületunde, töötavad rohkem õhtuti ja öösiti ning peavad rohkem täiendavalt õppima, kui võrdlusgrupp, kuid samas on neil suurem otsustusvõimalus töö tegemise aja suhtes. IT-töötajad muretsevad väljaspool tööaega tööprobleemide pärast rohkem ja neil on suuremad raskused tööle keskendumisega perekondlike kohustuste tõttu. Enamik väljatoodud erinevustest IT-töötajatest valimi ja ESS-valimi vahel viitavad sellele, et IT-töötajatel on rohkem alust

nii ajapuudusest kui ka pingetest tuleneva töö- ja pereelu sfääride vahelise konflikti tekkimiseks. Sellest võib järeldada, et IT-töötajatel on keerulisem töö- ja pereelu tasakaalustada ning seetõttu on vajalik juhtida tähelepanu võimalikele meetmetele, mida saaks rakendada, et IT-töötajatel oleks parem töö- ja pereelu tasakaal.

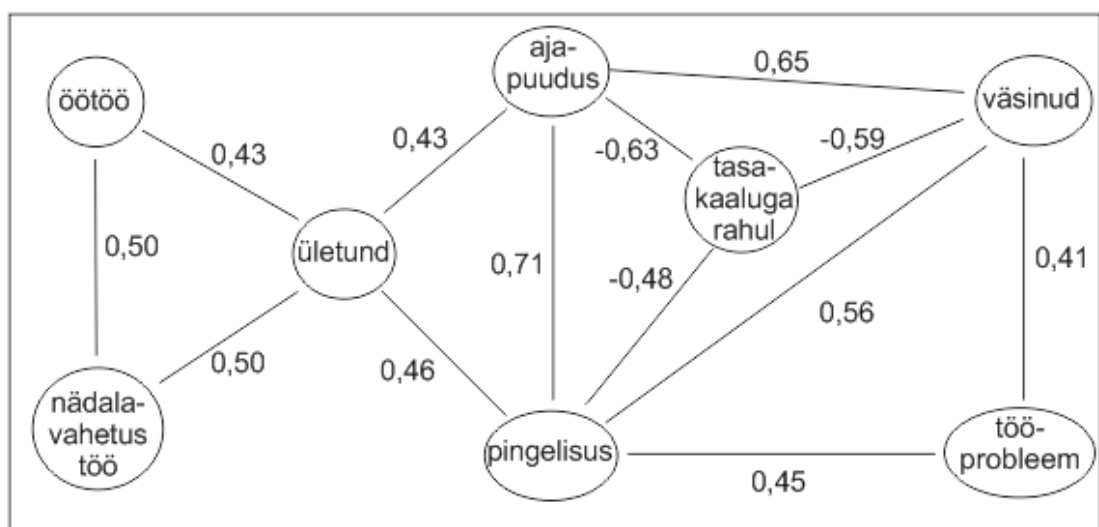
Gruppidevaheliste erinevuste leidmiseks IT-töötajatest koosnevas valimis viidi läbi ANOVA-analüüs koos LSD *post hoc* testiga. Selgus, et vanusegruppidevahelised erinevused avaldusid kõige tugevamini kahe küsimuse korral, milleks on „Kui tihti leiate, et elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt Teie töö pingelisus?“ ning „Kui tihti on Teil perekondlike kohustuste tõttu raske tööle keskenduda?“. Mõlema küsimuse korral erines < 30 vanusegrupp oluliselt 30-39-aastaste ja >39 vanusegrupist, samas kui 30-39-aastaste vanusegrupi hinnangud nendele küsimustele ei erinenud oluliselt >39 vanusegrupi hinnangutest samadele küsimustele. < 30 vanusegrupi kuulunud IT-töötajad tunnevad harvemini, et nende elukaaslast ja perekonda häirib tõsiselt nende töö pingelisus või et perekondlike kohustuste tõttu on raske tööle keskenduda, kui teise kahe vanusegrupi liikmed.

Negatiivsete ülekannete esinemise väiksem määr alla 30-aastaste vanusegrupil võrreldes teistega võib olla põhjustatud sellest, et < 30 grupis oli vaid 26,5 protsendil vastajatest vähemalt üks laps, samas kui 30-39-aastaste grupis oli 82,2 protsendil vastajatest vähemalt üks laps ning >39 grupis oli 70,6 protsendil vastajatest vähemalt üks laps. Kuna laste kasvatamine nõuab palju ajalist ressursi ja pühendumust, häirib lastega töötajate partnereid nende elukaaslase töö pingelisus rohkem. Lapsevanematest töötajatel on ka tõenäoliselt rohkem perekondlikke kohustusi (laste huviringidesse viimine, nendega aja veetmine, abikaasa aitamine kodustes töödes), mis nõuavad aega ja võivad põhjustada pingeid ning seetõttu tekitada raskusi tööle keskendumisel.

Ettevõtte suuruse järgi moodustunud gruppide vahelise ANOVA analüüsi tulemusel selgus, et teistest gruppidest oluliselt sagedamini töötavad öösiti ja nädalavahetustel väikeste, 1-9 töötajaga IT-ettevõtete töötajad. Kuna selles rühmas oli vaid kuus küsitlusele vastanut, ei saa seda tulemust kõigile väikeste IT-ettevõtete töötajatele üldistada, kuid siiski on tulemus märkimisväärne: peaaegu kõik selle rühma liikmed vastasid, et töötavad iga nädal õhtuti/öösiti ning kõik vastasid, et töötavad vähemalt mitu korda kuus nädalavahetuseti. Võrdlusena saab välja tuua, et tervest IT-töötajatest

koosnevast valimist vastasid 27,6% küsitluses osalenutest, et töötavad iga nädal õhtuti/öösiti ning 27,9%, et nädalavahetuseti töötamist tuleb ette vähemalt mitu korda kuus.

Väljatoodud erinevustest võib järeldada, et töö- ja pereelu vaheline tasakaal sõltub mitmetest erinevatest aspektidest. Et kaardistada ja süstematiseerida, mis mõjutab Eesti IT-töötajatel töö- ja pereelu tasakaalustamist ning leida mõjutajate vahel seoseid, viidi läbi korrelatsioonianalüüs. Seejärel moodustati omavahel kõige suuremaid seoseid omavatest küsimustest/väidetest korrelatsioonipuu (vaata Joonis 6). Suurimad seosed tekkisid järgnevate küsimuste/väidete vahel: küsimus õhtuti/öösiti töötamise kohta (V1); küsimus ületundide kohta (V2); küsimus nädalavahetustel töötamise kohta (V3); küsimus tööprobleemide pärast väljaspool tööaega muretsemise kohta (V7); küsimus töö väsitavast mõjust pereelule (V8); küsimus töösfääri poolt tekitatud ajapuuduse kohta (V9); küsimus töö pingelisuse kohta (V10); ning väide töö- ja pereeluga rahulolemise kohta (V16). Seejuures on kõikide seoste olulisuse tõenäosus alla 0,01.



**Joonis 6.** Eesti IT-töötajate poolt küsimustele/väidetele antud hinnangute vahelised Spearmani korrelatsioonikordajad ( $p < 0,01$ ). Väidete/küsimuste märksõnade seletused on toodud Lisas 4. (autori koostatud)

Töö- ja pereelu tasakaaluga rahulolul (V16) on negatiivne seos kolme küsimusega: sellega, kui sageli indiviid tunneb, et ta on pärast tööd liiga väsinud selleks, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaks kodust teha (V8;  $\rho = -0,59$ ); töösfääri poolt tekitatud ajapuudusega (V9;  $\rho = -0,63$ ); kui tihti indiviid leiab, et elukaaslast või perekonda häirib

tõsiselt tema töö pingelisus (V10;  $p = -0,48$ ). Seega mida sagedamini töötaja tunnetab töö väsitavat mõju pereelule, töösfääri poolt tekitatud ajapuudust ning töö pingelisuse häirivat mõju perekonnale, seda vähem on ta rahul oma töö- ja pereelu tasakaaluga

Rahulolematuse põhjuseks on ilmselt pingest ning ajapuudusest tulenevad töö- ja pereelu vahelised konfliktid, mille üheks põhjuseks võivad olla näiteks liigsed ületunnid. Viimast on näha ka jooniselt 6: lühiajalise etteteatamisega ületundide tegemine on positiivses korrelatsioonis sellega, kui sageli töötaja leiab, et töö ei võimalda tal pühendada piisavalt aega oma elukaaslasele ja perekonnale ning sellega, kui tihti ta leiab, et elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt tema töö pingelisus. Tõenäoliselt ületundideks tekib vajadus siis, kui töö on projektide tähtaegadega kriitiline seis ning see omakorda võib põhjustada stressi ja pinget, mistõttu lühiajalise etteteatamisega ületundide tegemine on seotud sellega, kas töötaja elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt tema töö pingelisus.

Elukaaslast või perekonda häirib partneri töö pingelisus seda enam, mida rohkem töötaja mureseb tööprobleemide pärast väljaspool tööaega ( $p = 0,45$ ). Samuti mõjutab tööprobleemide pärast väljaspool tööaega muretsemine seda, kui tihti töötaja tunneb ennast pärast tööd liiga väsinuna selleks, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaks teha kodus ( $p = 0,41$ ). Seega mida rohkem töötaja mureseb tööprobleemide pärast väljaspool tööaega, seda tõenäolisem on, et tema elukaaslast või perekonda häirib tema töö pingelisus ning et ta tunneb ennast pärast tööd liiga väsinuna kodustest tegevustest rõõmu tundmiseks.

Kaudselt on töö- ja pereelu tasakaaluga rahulolemisega seotud õhtuti/öösiti töötamine, nädalavahetuseti töötamine ning ületundide tegemine. Õhtuti/öösiti töötamine, nädalavahetuseti töötamine ning ületundide tegemine on kõik omavahel positiivses seoses, mis tähendab seda, et isik, kes töötab tihti õhtuti/öösiti ja nädalavahetustel, teeb tõenäoliselt tihti ka lühiajalise etteteatamisega ületunde ning isik, kes töötab tihti õhtuti/öösiti ja teeb tihti lühiajalise etteteatamisega ületunde, töötab tõenäoliselt ka sagedasti nädalavahetuseti jne. Ületundide tegemine on omakorda positiivses seoses töö poolt põhjustatud ajapuuduse ja pingelisusega, mis tähendab, et need, kes teevad tihti lühiajalise etteteatamisega ületunde, töötavad tihti õhtuti/öösiti ja nädalavahetuseti, tunnevad tõenäoliselt, et neil ei ole piisavalt võimalik pühendada aega oma



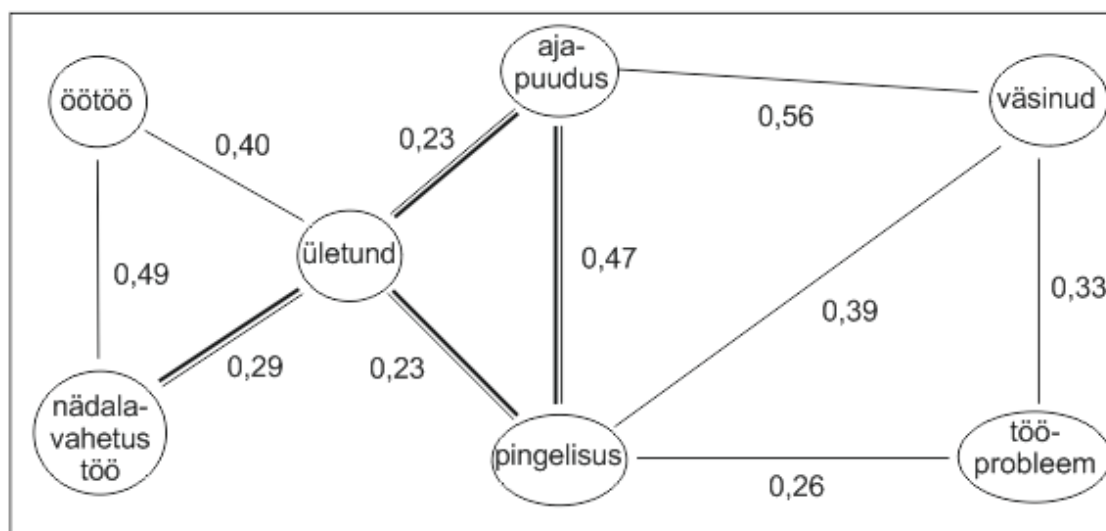
elukaaslastele või perekonnale ning leiavad, et nende perekonda või elukaaslast häirib tõsiselt nende töö pingelisus. Viimased kaks on omakorda negatiivses seoses töö- ja pereeluga tasakaaluga rahulolemisega, millest võib järeldada, et tihti õhtuti/öösiti, nädalavahetustel ja lühiajalise etteteatamisega ületundidega töötamine avaldavad negatiivset mõju töö- ja pereelu tasakaaluga rahuolemisele. Seega võib järeldada, et isik, kes töötab tihti õhtuti/öösiti, nädalavahetustel ja ületundidega, kogeb rohkem töö poolt põhjustatud ajapuudust ning pingelisust ja on vähem rahul on töö- ja pereelu tasakaaluga, kui see isik, kes töötab harvem või üldse mitte õhtuti/öösiti, nädalavahetustel ja ületundidega.

Samuti on töö- ja pereelu tasakaaluga rahuolemiseiga kaudselt seotud tööprobleemide pärast väljaspool tööaega muretsemine, mis on positiivses seoses sellega, kas isik tunneb ennast liiga väsinult pärast tööd, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaks kodus teha ning töösfääri poolt põhjustatud pingelisusega. Viimased kaks on omakorda negatiivses seoses töö- ja pereelu tasakaaluga rahulolemisega: tööprobleemide pärast muretsemine väljaspool tööaega tekitab väsimustunnet ning töö pingelisus häirib peret. Seega tihti väljaspool tööaega tööprobleemide pärast muretsevad inimesed on vähem rahul oma töö- ja pereelu tasakaaluga.

Võib järeldada, et oma töö- ja pereelu tasakaaluga rahul või mitte rahul olemine on IT-töötajatel mõjutatud sellest, kas isik töötab tihti õhtuti/öösiti, nädalavahetustel ning lühiajalise etteteatamisega ületundidega ja kas isik muretseb tööprobleemide pärast väljaspool tööaega. Seega on esindatud nii ajapuudusest tulenevad (mil ühe rolli poolt püstitatud ajalised nõudmised ei lase piisavalt täita teise rolli poolt püstitatud ajalisi nõudmisi) kui ka pingest tulenevad (mil ühe rolli poolt põhjustatud pinge ei lase täita teise rolli poolt püstitatud nõudmisi) konfliktid töö- ja pereelu sfääride vahel. Samuti saavad ühe isiku korral esineda mõlemad konfliktitüübid korraga, mis võib põhjustada stressi ja viia läbipõlemiseni.

Võrreldes Euroopa Sotsiaaluuringu Eestis läbi viidud küsitluse andmeid IT-töötajate seas läbi viidud küsitluse andmetega, viidi läbi korrelatsioonanalüüs samade küsimuste/väidete kohta, mis toodud joonisel 6, kuid jäeti analüüsist välja väide töö- ja pereelu tasakaaluga rahulolu kohta (V16), kuna antud väide oli IT-töötajate seas läbi viidud küsitluse lisatud lisaküsimusena ning ESS-küsimustikus täpselt samasugusele

väitele hinnangut ei mõõdetud. Arvutatud Spearman'i korrelatsioonide põhjal koostati joonisel 6 toodud korrelatsioonipuuga sama struktuuriga (välja arvatud väide V16) korrelatsioonipuu (vaata Joonis 7). Seejuures on oluline, et ka ESS-küsimustiku andmete põhjal leitud korrelatsioonides esinesid samasuguste küsimuste/väidete vahel ning samas suunas statistiliselt olulised korrelatsioonid ( $p < 0,01$ ), nagu joonisel 6 toodud korrelatsioonipuul.



**Joonis 7.** ESS küsimustiku küsimuste/väidete vahelised Spearmani korrelatsioonikordajad ( $p < 0,01$ ). Märkus: rasvase lisajoonega on tähistatud need seosed küsimuste/väidete vahel, mille korral IT-töötajatest valimi korrelatsioonikordaja oli märgatavalt suurem, kui sama seose jaoks ESS-andmete põhjal. (autori koostatud Euroopa Sotsiaaluuringu 2010. aasta andmete põhjal)

Märgatavalt erineb IT- ja ESS-valimite võrdluses korrelatsioonikordaja nelja seose lõikes, nendeks on: seos ületundide tegemise ja nädalavahetusel töötamise vahel (V2 ja V3); seos ületundide tegemise ja selle vahel, kui tihti ei võimalda töö pühendada piisavalt aega oma elukaaslasele ja perekonnale (V2 ja V9); seos ületundide tegemise ja selle vahel, kui tihti elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt töötaja töö pingelisus (V2 ja V10); ning seos töö pingelisuse elukaaslasele/perekonnale häirivusest ja selle vahel, kui tihti töö ei võimalda pühendada piisavalt aega elukaaslasele/perekonnale (V10 ja V9).

## 2.3 Eesti infotehnoloogiataöötajate töö- ja pereelu tasakaalustamise probleemide tekkepõhjused ja soovitusel tasakaalu suunamiseks

Gruppidevahelises analüüsis selgus, et IT-töötajatest valimil on võrreldes ESS-valimiga statistiliselt olulised erinevused nelja küsimuse ja kahe väite lõikes: õhtuti/öösiti töötamine (V1), etteteatamata ületundide tegemine (V2), tööprobleemide pärast muretsemine väljaspool tööaega (V7), perekondlike kohustuste tõttu raske tööle keskenduda (V11), uute asjade õppimine (V4) ja vabagraafiku kasutamise võimalus (V5). Kõikide nende küsimuste/väidete korral hindasid IT-töötajad tegevusi sagedasemaks ja nõustusid väidete korral rohkem, kui ESS-valimi liikmed (vaata Tabel 1). Kõik väljatoodud küsimused ja väide vabagraafiku kohta viitavad sellele, et IT-töötajatel on nii ajalane kui ka psühholoogiline piir töö- ja pereelu sfääride vahel võrdlemisi läbilaskev. Seetõttu võetakse töömured koju kaasa ning kodumured tööle kaasa. Seejuures võivad psühholoogilised piirid olla mõjutatud ajalistest piiridest, kuna tööaeg ei ole jäigalt fikseeritud: tihti tuleb ette ületunde ja öösiti töötamist, kuid samas on oluliselt suurem vabadus otsustada ise, millal tööd alustatakse ja lõpetatakse. Seega töösfääris ja peresfääris veedetud ajad on omavahel segunenud. Pidevate piiriületuste tõttu on ilmselt keeruline uuesti ühe sfääri tegemistele korraga keskenduda ning ei teki võimalust ühes sfääris viibides teise sfääri mõtetest väljalülitumiseks.

Kui töö- ja pereelu tasakaalustamatus hakkab töötajal endal üle jõu käima ning ta tunnetab stressi, võib aidata ajaliste piiride teadlikult jäigemaks muutmine. Sama on toonud välja ka < 30 vanusegruppi kuuluv ühe lapsega mees, soovitusena, mis võiks aidata saavutada paremat töö- ja pereelu tasakaalu: „*Konkreetsel ja rutiinset tööpäeva algus- ja lõpuaega (see peaks aga olema töötaja poolt valitud, mitte tööandja poolt ette antud). Kui tööpäev lõppeb, siis tegele pere ja hobidega. Võid lugeda erialast kirjandust või foorumeid jm, mis töö tegemisele kasuks tuleb, aga töövälisel ajal ära tööga tegele ja töömeile loe*“. Kui tööandja poolt on võimaldatud ajaline paindlikkus, peaks töötaja ise suutma endale vajadusel tekitada rutiini – tihtipeale on rutiin vajalik, et tööd saaksid tehtud ning ei tekiks olukorda, kus kuu lõpus või projektide lõpus on suur ajapuudus ning vajadus töötada rohkem, kui töötaja tegelikult võimeline on. Taolise rutiinipuudusest tekkinud ajapuuduse korral peaks töötaja ise õppima oma aega

paremini planeerima, selleks puhuks saab tööandja abistada ajaplaneerimise koolitusega ja projektide vahetähtaegadega.

**Tabel 1.** ESS-valimi ja IT-valimi võrdlus (küsimuste/väidete vastuste keskmised  $\pm$  standardhälve)

		Euroopa Sotsiaaluuringu valim (512 inimest)	IT-töötajatest valim (98 inimest)
Küsimus	Küsimuse tähis	Keskmine $\pm$ standardhälve	
Kui tihti tuleb Teie töös ette õhtuti või öösi töötamist?	V1	2,31 $\pm$ 1,21	2,69 $\pm$ 0,98
Kui tihti tuleb Teie töös ette ületundide tegemist lühiajalise etteteatamisega?	V2	2,02 $\pm$ 1,06	2,43 $\pm$ 0,80
Minu töö nõuab uute asjade õppimist.	V4	2,99 $\pm$ 0,94	3,66 $\pm$ 0,54
Saan ise otsustada, millal tööd alustan ja millal lõpetan.	V5	1,84 $\pm$ 1,07	2,99 $\pm$ 0,93
Kui sageli muretsete tööprobleemide pärast väljaspool tööaega?	V7	3,05 $\pm$ 0,88	3,45 $\pm$ 0,85
Kui tihti on Teil perekondlike kohustuste tõttu raske tööle keskenduda?	V11	2,03 $\pm$ 0,85	2,53 $\pm$ 0,90

Allikas: (Euroopa Sotsiaaluuring 2010; autori läbiviidud küsimustik); autori arvutused.

Teine ajalise paindlikkuse poolt põhjustatud oht on Kossek jt. (2011:12) poolt välja toodud probleem, et kui töömaht ei ole selgelt piiritletud, ei pruugi paindlikust tööajast kasu olla. Sellisel juhul võib tekkida oht, et kui tööajal on võimaldatud töötada igal ajal ja igas kohas, võib väga motiveeritud ja ambitsioonikal isikul paindlik tööaeg põhjustada hoopis ületöötamise või töönarkomaania. Seega kui puudub kindel rutiin ja selgeltpiiritletud töömaht, ei pruugi paindlik tööaeg omada positiivset mõju töö- ja pereelu tasakaalustamisele. Seetõttu peaksid paindlikku tööaega võimaldavad tööandjad üritama lisaks ajaplaneerimiskoolituste võimaldamisele üritada selgelt piiritleda ka töömahtu.

Liigsete ületundide tegemise põhjuseks võivad olla ka valesti seatud ootused. < 30 vanusegruppi kuuluv naine tõi välja: „Ületundide tegemine ei tohiks olla nii tavaline, seda tuleks ikkagi võtta kui mitte igapäevast asja. Meie töö juures leitakse, et need inimesed kes on nõus alati ilma palumatagi tegema ületunde on rohkem motiveeritud, minu meelest see nii ei ole, kuid meil hinnatakse neid inimesi rohkem (ehk inimesed,

*kellel pole pere ja hobid nii olulised)*“. Sel juhul võib aidata Kreiner *et al.* (2009:722-723) poolt välja toodud ootuste seadmise taktika, mille järgi mõlema sfääri liikmetele antakse teada teise sfääri kohustustest, millega selle sfääri liikmed arvestama peaksid nõudmiste seadmisel ja ootuste püstitamisel. Antud juhul oleks pigem vaja töötajal tööandjale teada anda, et tal on ka tööväliselt olulisi tegemisi ning et vastutulelikkus ei pruugi alati tähendada seda, et ta on rohkem motiveeritud.

Kolmas variant üle jõu käivate ületundide tegemise vähendamiseks on Kreiner *et al.* (2009:723) poolt välja toodud piiririkkujatele vastu astumise taktika, mida rakendatakse siis, kui töö- ja pereelu vahelise piiriga on probleem juba tekkinud. Sama toob välja ka küsimustikule vastanud 30-39-aastaste vanusegruppi kuuluv mees: „*Ületunni töö tegemine pole mitte töötaja süü vaid viletsa planeerimise süü. Kui te ise enda aega ei planeeri ja peate tegema ületunde, siis tuleb rääkida planeerijaga (projektijuhiga) või siis lihtsalt mitte teha ületunde*“. Ühelt poolt rõhutab ta töötaja enda ajaplaneerimisoskuste olulisust ning teiselt poolt toob välja, et probleemi tekkimisel tuleks rääkida selle inimesega, kes töötundide planeerimise eest vastutab. Seega kui projektijuht on tööd planeerinud nii, et töötajad peavad pidevalt tegema ületunde, on projektijuhipoolselt tegemist töö- ja pereelu sfääride vahelise piiri rikkumisega ning töötajapoolselt projektijuhile piiririkkumisest teadaandmine ongi Kreineri poolt kirjeldatud piiririkkujale vastu astumise taktika.

Teise küljena ajaliste piiride kontrollimise kõrval on oluline psühholoogiliste piiride läbilaskvuse vähendamine. Tänapäeval, kus internet on põhimõtteliselt kõikjal, on väga lihtne „korra“ lugeda töömeile, näiteks perega looduses viibides (seda enam, et IT-vallas töötav inimene on tehnikahuvilisena tõenäoliselt muretsenud endale nutitelefon). Hoolimata sellest, et taoline „korra“ meilidele lugemise aeg võib piirduda kõigest näiteks 10-15 minutiga, võivad töömõtted segama jääda pikemaks ajaks ja võivad selliselt häirida perega vaba aja nautimist. Muidugi ei pea seda viima täieliku äärmuseni, kuid iga tunni-paari tagant töömeilide lugemine töövälisel ajal hoiab tööprobleemid pidevalt mõtetes ning ei lase nendest puhta. Siinkohal on oluline tähele panna, et kasu muretsemise vähenemisest võivad saada nii töötaja ise kui ka tööandja. Selle probleemi vastu toob >39 aastaste vanusegruppi kuuluv IT-töötajast naine soovitusena parema töö- ja pereelu tasakaalu saavutamiseks välja: „*Jälgida paremini*

*tööaega ja töövälisel ajal vähem muretseda kuidas läheb sellel või teisel kliendil. Puhanud inimene on tööajal viljakam kui see kes kogu aeg muretseb.*“.

Seega soovitab ta vähendada peresfääri ümber oleva piiri läbilaskvust töösfääri elementidele. Tõenäoliselt aitab taoline piiride tugevdamine läbi stressi vähendamise vältida ka läbipõlemist.

Analüüsi tulemusel selgus, et peamised probleemid, millele peaks tähelepanu pöörama, on ajapuudusest tulenevad konfliktid töö- ja pereelu sfääride vahel ning pingest tulenevad konfliktid töö- ja pereelu sfääride vahel. Ajapuudusest tulenevad probleemid võivad olla põhjustatud nii liigsetest ületundidest ja õhtuti/öösi/nädalavahetustel töötamisest kui ka aeganõudvatest kohustustest perekonna ees (näiteks laste kasvatamine). Pingest tulenevad probleemid töö- ja pereelu tasakaalustamisel võivad olla põhjustatud nii ajapuudusest (mistõttu ajapuudusest tulenevaid konflikte põhjustavad tegurid mõjutavad ka pingest tulenevaid konflikte töö- ja pereelu sfääride vahel) kui ka suutmatusest hoida psühholoogilised piirid töö- ja pereelu sfääride vahel piisavalt tugevad. Kui psühholoogilised piirid on liiga läbilaskvad teise sfääri probleemidele, mõtleb inimene töö ajal tööväliste probleemidele ning töövälisel ajal tööprobleemidele, tekitades sellega endale stressi ning suutmatust keskenduda õigel ajal õigele asjale.

Sage ületundidega töötamine ning stress võivad põhjustada kurnatust, mis võivad ühelt poolt avalduda kehvemates tulemustes tööl kui ka põhjustada selle, et inimene on pärast tööd liiga väsinud, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaks teha kodus. Seetõttu on inimesele oma heaolu seisukohalt oluline pikemas perspektiivis vältida ületundidega töötamist ning piiride liigsest läbilaskvusest tekkivat stressi. Lisaks on leitud, et kurnatus ja ülekoormus on IT-töötajale peamised põhjused töökoha vahetamiseks (Moore 2000). Seetõttu peaks olema ka IT-ettevõtetele oluline, et nende töötajad ei tunnetaks, et nad on kurnatud ja töötavad ülekoormusega.

Organisatsioonipoolseks potentsiaalselt kõige efektiivsemaks ja ühtlasi kõige tavalisemaks taktikaks IT-töötajatel töö- ja pereelu vahelise ajapuudusest tuleneva konflikti vähendamiseks on Messersmithi (2007:437-438) väitel organisatsiooni peresõbralik poliitika, mille põhilised praktilised soovitused on: lubada töötajatel ise määratleda oma töögraafik ja lubada töötajatel töötada juhuti või regulaarselt kodus.

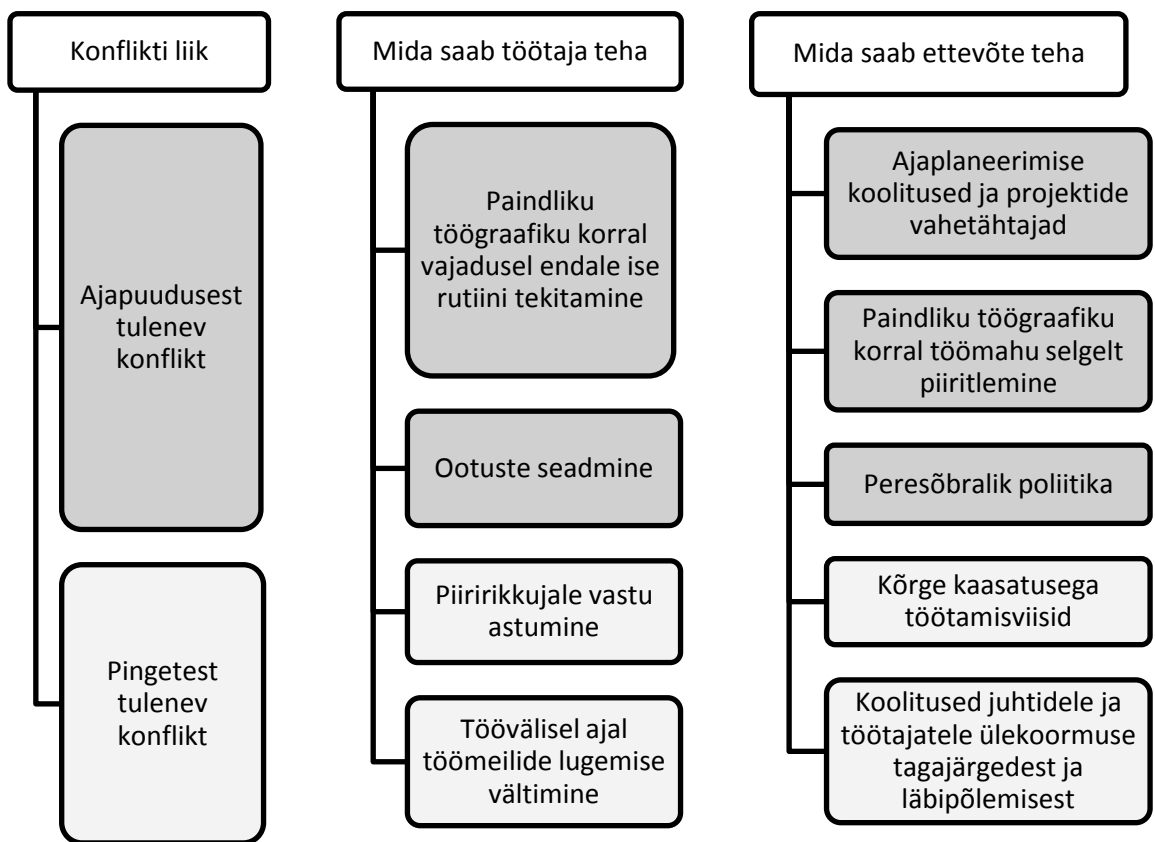
Seda, et antud võimalus töö- ja pereelu vahelise konflikti vähendamiseks on ettevõtete poolt juba kasutusele võetud, näitab see, et 77,1% vastanutest valisid vastusevariandid „üsna õige“ või „täiesti“ õige selle kohta, kas nende tööandja võimaldab neil osaliselt või täielikult kodus töötada (V12), ning 73,4% vastanutest hindasid vastusega „üsna õige“ või „täiesti õige“ väidet vabagraafiku kohta (V5). Siinjuures on oluline jälgida, et töötunnid oleksid selgelt piiritletud ning et töötajad suudaksid vajadusel endale ise rutiini tekitada.

Teine oluline pingetest põhjustatud konflikti vähendamisele suunatud soovitus Messersmithilt (2007:438) keskendub koolitustele nii töötajate kui juhtide seas, et nad oskaksid märgata läbipõlemise märke ning oleksid teadlikud ülekoormusega töötamise tagajärgedest. Kuna selgus, et IT-töötajatest koosneva valimi liikmed töötavad ESS-valimi liikmetest statistiliselt oluliselt rohkem õhtuti/öösiti, nädalavahetustel ja lühiajalise etteteatamisega ületundidega, võib just IT-töötajaid ohustada ülekoormus ning seeläbi ka läbipõlemine. Seetõttu on IT-valdkonna töötajate seas taoliste koolituste läbiviimine vajalik nii töötajale kui ka ettevõttele, et nad suudaksid oma töötajate produktiivsust hoida.

Ajapuudusest ning pingetest tulenevate töö- ja pereelu vaheliste konfliktide negatiivsete tagajärgede leevendamiseks pakkus Messersmith (2007:446) välja kõrge kaasatusega töötamisviiside taktika (*High-Involvement Work Practices*), mille järgi on oluline rakendada preemiatusid nii grupitasandil kui ka indiviiditasandil: premeerides meeskonda pärast tähtsa projekti edukat valmimist ning indiviide vastavalt nende olulisematele teenetele, saab organisatsioon luua teineteist täiendava preemiasüsteemi, mis väärtustab nii konkreetse töötaja tööd kui ka oskust meeskonnana töötada. Peaaegu pooled IT-töötajate valimisse kuulunutest vastasid, et tööandja maksab preemiat tervele meeskonnale pärast projekti edukat valmimist vähemalt mõnikord ning seejuures ligikaudu veerand vastasid, et vähemalt sageli. Ligikaudu 2/3 IT-töötajate valimisse kuulunutest vastasid, et nende tööandja maksab töötajale vastavalt tema töötulemusele preemiat vähemalt mõnikord, seejuures ligikaudu 1/3 vastas, et vähemalt sageli. Ühtlasi vastasid ligi 32% valimisse kuulunutest, et nende tööandja maksab konkreetsele töötajale vastavalt tema tööpanusele kui ka tervele grupile projekti valmides vähemalt mõnikord preemiat, seega mõningates ettevõtetes on kõrge kaasatusega töötamisviiside

taktika juba kasutusel. Siinjuures on oluline tähele panna, et preemiasüsteemi rakendamine võib küll leevendada töö- ja pereelu vahelise konflikti tagajärgi, kuid ei ole piisab, et töö- ja pereelu vahelist konflikti ära hoida.

Nii ajapuudusest kui ka pingetest tulenevate töö- ja pereelu sfääride vaheliste konfliktide lahendamiseks on nii töötajapoolselt kui ka ettevõttepoolselt erinevaid strateegiaid. Käesoleva töö autori hinnangul IT-töötajatele sobivaimad strateegiad on toodud joonisel 8.



**Joonis 8.** Ajapuudusest ja pingetest tulenevate töö- ja pereelu sfääride vaheliste konfliktide lahendamise ja vältimise strateegiad IT-töötajatele ja -ettevõtetele. (Autori koostatud)

Joonisel toodud erinevate strateegiate kombineerimisel võiks IT-töötajate rahulolu oma töö- ja pereelu tasakaaluga paraneda, omades seejuures võimalikku mõju ka produktiivsusele ning läbipõlemise vältimisele. Töö- ja pereelu tasakaal on väga oluline inimese kui terviku funktsioneerimisele, ühelt poolt professionaalsel tasandil ja teiselt poolt isikliku pereelu tasandil, mis koos loovad eeldused personaalseks rahuloluks ja elukvaliteediks kui ka ettevõtte arenguks.



## KOKKUVÕTE

Nii nagu iga töötava inimese jaoks, on ka infotehnoloogiaettevõtete töötajatele oluline sobiva tasakaalu leidmine töö- ja pereelu vahel. IT-ettevõtete töötajatel on küll tihtipeale suurem vabadus graafiku koostamisel, kuid hoolimata sellest töötavad nad teistest rohkem õhtuti/öösiti. Seejuures on sageli vajadus ületundidega töötamiseks, mis võib põhjustada kurnatust ja stressi. Seetõttu peaks igale IT-ettevõttes töötavale inimesele olema oluline leida meetmeid, mis aitavad tal töö- ja pereelu tasakaalustada. Teisest küljest, et hoida ära töötajate üleminekut konkurentide ettevõtetesse, peaks olema iga IT-ettevõtte jaoks tähtis võtta kasutusele erinevaid meetmeid, millega saaksid aidata oma töötajatel töö- ja pereelu tasakaalustada. Teema on Eestis aktuaalne, kuna tehnoloogia kiire arengu tõttu töötab järjest rohkem inimesi IT-ettevõtetes.

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetiline osa käsitles töö- ja pereelu tasakaalu mõjutavaid tegureid, tasakaalu suunamise võtteid nii individipoolselt kui ka ettevõttepoolselt ning töö- ja pereelu tasakaalustamise eripärasid infotehnoloogiaettevõtetes. Jõuti järeldusele, et töö- ja pereelu vaheline tasakaal või konflikti tekkimine sõltub töö- ja pereelu sfääride vahelise piiri omadustest, *piirivalvuritest*, sfääride integreeritusest või segmenteeritusest, töötundide arvust, laste arvust, ületundidest põhjustatud kurnatusest ning konkreetse töötaja enda omadustest, eelistustest ja võimalustest.

Töö- ja pereelu tasakaalu suunamine toimub peamiselt läbi töö- ja pereelu sfääride vaheliste konfliktide ennetamise, vältimise ning nende tagajärgede leevendamise. Selle jaoks on erinevate autorite poolt välja töötatud nii individipoolsed kui ka ettevõttepoolsed taktikad. Seejuures on oluline, et mõlemad pooled – nii ettevõtte kui ka töötaja ise – panustaksid sobivate taktikate kasutuselevõtuga töötaja töö- ja pereelu parema tasakaalu saavutamisse. Kuna ühtegi universaalset valemit ei ole, mis igal töötajal aitaks saavutada parima töö- ja pereelu vahelise tasakaalu, tuleb igal inimesel ise jõuda järeldusele, millised taktikad tema jaoks sobivaimad on.

Infotehnoloogiaettevõtete töötajate eripäraks on peamiselt ajapuudusest tulenevad konfliktid töö- ja pereelu vahel. Seejuures on oluliseks probleemiks ületunnid, mis võivad põhjustada lisaks ajapuudusest tulenevale konfliktile ka pingetest tulenevat konflikti töö- ja pereelu vahel.

Eesti IT-ettevõtete töötajate töö- ja pereelu vahelise tasakaalu empiiriliseks analüüsimiseks viis autor läbi uuringu IT-ettevõtete töötajate seas oma koostatud küsitluse alusel. Läbiviidud küsitluse tulemuste analüüsimisel ning järelduste tegemisel kasutati taustaandmetena Euroopa Sotsiaaluuringu raames 2010. aastal Eestis läbiviidud küsitluse andmeid. Kasutati peamiselt gruppidevahelist võrdlust ning töö- ja pereelu tasakaalustamise mõjutajate kaardistamiseks viidi läbi seosteanalüüs.

Empiirilise analüüsi tulemusel selgus, et IT-töötajatest valimil esinesid võrreldes Euroopa Sotsiaaluuringu valimiga statistiliselt olulised erinevused. IT-töötajad teevad sagedamini ületunde, töötavad rohkem õhtuti ja öösiti ning peavad rohkem täiendavalt õppima töö jaoks, kui võrdlusgrupp. Samas on neil suurem otsustusvõimalus töö tegemise aja suhtes. Lisaks muretsevad IT-töötajad väljaspool tööaega tööprobleemide pärast rohkem ja neil on suuremad raskused tööle keskendumisega perekondlike kohustuste tõttu. Autor leidis, et väljatoodud erinevused viitavad sellele, et IT-töötajatel on rohkem alust nii ajapuudusest kui ka pingetest tuleneva töö- ja pereelu sfääride vahelise konflikti tekkimiseks. Seetõttu järeldas autor, et IT-töötajatel on keerulisem töö- ja pereelu tasakaalustada.

Autor tõi välja erinevad taktikad, mis tema hinnangul on sobivaimad infotehnoloogiaettevõtete töötajatel töö- ja pereelu tasakaalu suunamiseks. Taktikad hõlmavad endas nii töötajapoolseid kui ka ettevõttepoolseid võimalusi ajapuudusest tuleneva konflikti ja pingetest tuleneva konflikti vältimiseks ja tagajärgede leevendamiseks. Ajapuudusest tuleneva konflikti korral saab töötaja kasutada ootuste seadmise taktikat ja/või tekitada endale ise vajadusel paindliku töögraafiku korral rutiini. Pingetest tuleneva konflikti korral saab töötaja kasutada piiririkkujale vastu astumise taktikat ja/või vältida töövälisel ajal töömeilide lugemist. Seejuures ettevõtte saab oma töötajate ajapuudusest tuleneva konflikti vältimiseks korraldada ajaplaneerimise koolitusi, seada projektidele vahetähtajad, piiritleda paindliku töögraafiku korral selgelt töömahu ning kasutada peresõbralikku poliitikat. Et vältida

töötajatel pingetest tulenevad konflikti, saab ettevõtte koolituste abil tõsta nii juhtide kui ka töötajate teadlikkust ülekoormuse tagajärgedest ja läbipõlemisest. Pingetest tuleneva konflikti tagajärgede leevendamiseks saab ettevõtte võtta kasutusele kõrge kaasatusega töötamisviiside taktika, mis hõlmab endas töötaja motiveerimist erinevatel viisidel.

Töös tehtud järeldused ja ettepanekud võiksid leida kasutust nii IT-ettevõtete juhtide ja personalijuhtide kui ka töötajate seas. Väljatoodud ettepanekutest võiks olla kasu infotehnoloogiaettevõtete töötajate töö- ja pereelu tasakaalu parandamiseks või probleemile tähelepanu juhtimiseks. Siinjuures peab autor vajalikuks rõhutada, et käesoleva töö põhjal ei tasuks järeldada, et IT-valdkonna ettevõtetes töötades on töö- ja pereelu tasakaalustamine ülemäära keeruline või võimatu. Töös on välja toodud pigem probleemkohad, kuna nendele keskendudes on võimalik jõuda selgusele, millele on vajalik lahendusi otsida.

Edaspidiste lahendatavate probleemidena IT-ettevõtete töötajate töö- ja pereelu tasakaalu uurimisel võiks keskenduda näiteks väikeste (1-9 töötajaga) IT-ettevõtete töötajate töö- ja pereelu tasakaalustamise empiirilisele analüüsimisele, kuna nendel paistab olevat rohkem ületundidega ning õhtuti/öösiti ja nädalavahetuseti töötamist, mis võib teha töö- ja pereelu tasakaalustamise keeruliseks. Lisaks võiks uurida töö- ja pereelu tasakaalustamist IT-ettevõtetes erinevad ametite lõikes või longituuduuringuna, kus pärast esimest küsitlusvooruga rakendatakse meetmeid, mis peaksid töö- ja pereelu tasakaalu parandama, ning teise küsitlusvooriga analüüsitakse, kas ja milline kasu oli rakendatud meetmetest.

## **VIIDATUD ALLIKAD:**

**Ammons, S.K.** Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. – Journal of Vocational Behavior, 2013, Vol. 82, pp. 49-58

**Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., Fugate, M.** All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. – The Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, pp. 472-491

**Bruck, C.S., Allen, T.D., Spector, P.E.** The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis. – Journal of vocational behavior, 2002, Vol. 60, pp. 336-353

**Bulger, C.A., Hoffmann, M.E., Matthews, R.A.** Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum. – Journal of Occupational Health Psychology, 2007, Vol. 12, pp. 365-375

**Byron, K.** A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. – Journal of Vocational Behavior, 2005, Vol. 67, pp. 169-198

**Campbell Clark, S.** Communicating across the work/home border. – Community, Work & Family, 2002, Vol. 5, pp. 23-48

**Campbell Clark, S.** Work/Family border theory: A new theory of work/family balance. – Human relations, 2000, Vol. 53(6), pp. 747-770

**Desrochers, S., Hilton, J.M., Larwood, L.** Preliminary Validation of the Work-Family Integration-Blurring Scale. – Journal of Family Issues, 2005, Vol. 26, pp. 442-466

**Dinger, M., Thatcher, J.B., Steping, L.P.** A Study of Work-Family Conflict Among IT Professionals: Job Characteristics, Individual Values, and Management Practices. – Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 2010, Vol. 20, pp. 91-121

ESS Round 5: European Social Survey Round 5 Data (2010). Data file edition 3.0. Norwegian Social Science Data Services, Norway – Data Archive and distributor of ESS data.

**Greenhaus, J.H., Beutell, N.J.** Sources of conflict between work and family roles. – Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 1, pp. 76-88

**Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Shaw, J.D.** The relation between work-family balance and quality of life. – Journal of Vocational Behavior, 2003, Vol. 63, pp. 510-531

**Grzywacz, J.G., Almeida, D.M., McDonald, D.A.** Work-Family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor Force – Family Relations, 2002, Vol. 51, No. 1, pp. 28-36

**Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M., Weitzman, M.** Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. Family Relations, 2001, Vol. 50, No. 1, pp. 49-58

**Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., Bunzel, D.** Work-Life Imbalance in Call Centres and Software Development. – British Journal of Industrial Relations, 2003, Vol. 21, No. 2, pp. 215-239

**Innstrand, S.T., Langballe, E.M., Espnes, G.A., Falkum, E., Aasland, O.G.** Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. – Work and Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations, 2008, Vol. 22, No. 1, pp. 1-15

**Karu, M.** Töö- ja pereelu konflikt, töökorraldus ja tööandjate toetused töötajale. – Poliitikauuringute keskus PRAXIS, Euroopa Sotsiaaluuring 2008 analüüs, 2009, lk. 90

**Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., Pulkkinen, L.** Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. – Scandinavian Journal of Psychology, 2006, Vol. 47, pp. 149-162

**Kossek, E.E., Baltes, B.B., Matthews, R.A.** How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. – Industrial and Organizational Psychology, 2011, Vol.4, pp. 352-369

**Kossek, E.E., Lautsch, B.A.** Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. – Organizational Psychology Review, 2012, Vol.2, No. 2, pp. 152-171

**Kossek, E.E., Lautsch, B.A., Eaton, S.C.** Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. – Journal of Vocational Behavior, 2006, Vol. 68, pp. 347-367

**Kossek, E.E., Rudermann, M.N., Braddy, P.W., Hannum, K.M.** Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. – Journal of Vocational Behavior, 2012, Vol. 81, pp. 112-128

**Kreiner, G.E., Hollensbe, E., Sheep, M.L.** Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. – Academy of Management Journal, 2009, Vol. 52, No. 4, 704-730

**Matthews, R.A., Swody, C.A., Barnes-Farrell, J.L.** Work Hours and Work-Family Conflict: The Double-edged Sword of Involvement in Work and Family. – Stress and Health, 2011, Vol. 28, pp. 234-247

**Merton, R.K.** The role-set: Problems in sociological theory. – British Journal of Sociology, 1957, Vol. 8, pp. 106-120

**Messersmith, J.** Managing work-life conflict among information technology workers. – Human Resource Management, 2007, Vol. 46, No. 3, pp. 429-451

**Moore, J.E.** One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. – MIS Quarterly, 2000, Vol. 24, pp. 141-168

**Park, Y., Jex, S.M.** Work-Home Boundary Management Using Communication and Information Technology. – International Journal of Stress Management, 2011, Vol. 18, pp. 133-152

**Perlow, L.A.** Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation. – Administrative Science Quarterly, 1998, Vol. 43, pp. 328-357

**Reiter, N.** Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application. – Journal of Applied Behavioral Science, 2007, Vol. 43, pp. 273-294

## Lisa 1. Küsimustik töö- ja pereelu tasakaalu kohta

Tere!

Palun Teie abi lõputöö kirjutamisel.

Käesolev küsitlus on osa uurimusest töö- ja pereelu tasakaalu kohta Eesti IT-ettevõtetes. Palun vastata antud küsimustikule, kui töötate IT-ettevõttes infotehnoloogia valdkonnaga seotud töökohal ning teil on abikaasa/elukaaslane ja/või laps(ed). Tulemused jäävad anonüümseks ning neid kasutatakse ainult üldistatud kujul. Küsitluse täitmine võtab aega umbes 10 minutit. Uurimuse tulemusel selgitatakse välja, mil määral tajuvad IT-ettevõtete töötajad töö- ja pereelu konflikti võrreldes Eesti keskmisega ning pakutakse välja erinevaid meetmeid, mida saab rakendada IT-ettevõtete töötajate töö- ja pereelu tasakaalu parandamiseks. Seeläbi loodab uurimuse läbiviija aidata muuta paremaks IT-töötajate töö- ja pereelu tasakaalu.

Suur tänu vastamast!

Parimate soovidega,

Nele Taba

[nele.taba@gmail.com](mailto:nele.taba@gmail.com)

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna III kursuse tudeng

**Kui tihti tuleb Teie töös ette õhtuti või öösi töötamist?**

Mitte kunagi / Vähem kui kord kuus/ Mitu korda kuus/ Iga nädal/ Ei oska öelda

**Kui tihti tuleb Teie töös ette ületundide tegemist lühiajalise etteteatamisega?**

Mitte kunagi / Vähem kui kord kuus/ Mitu korda kuus/ Iga nädal/ Ei oska öelda

**Kui tihti tuleb Teie töös ette nädalavahetustel töötamist?**

Mitte kunagi / Vähem kui kord kuus/ Mitu korda kuus/ Iga nädal/ Ei oska öelda

**Kui sageli muretsete tööprobleemide pärast väljaspool tööaega?**

Mitte kunagi / Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda

**Kui sageli olete pärast tööd liiga väsinud selleks, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaksite kodus teha?**

Mitte kunagi / Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda

**Kui sageli leiате, et töö ei võimalda teil pühendada piisavalt aega oma elukaaslasele ja perekonnale?**

Mitte kunagi / Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda

**Kui tihti leiате, et elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt Teie töö pingelisus?**

Mitte kunagi / Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda

**Kui tihti on Teil perekondlike kohustuste tõttu raske tööle keskenduda?**

Mitte kunagi / Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda



**Saan ise otsustada, millal tööd alustan ja millal lõpetan.**

Ei ole üldse õige/ Natuke õige/ Üsna õige/ Täiesti õige/ Ei oska öelda

**Minu tööandja võimaldab mul vajadusel osaliselt või täielikult töötada kodus.**

Ei ole üldse õige/ Natuke õige/ Üsna õige/ Täiesti õige/ Ei oska öelda

**Minu töö nõuab uute asjade õppimist.**

Ei ole üldse õige/ Natuke õige/ Üsna õige/ Täiesti õige/ Ei oska öelda

**Mul pole kunagi piisavalt aega, et lõpetada kõik asjad tööil.**

Olen täiesti nõus/ Olen nõus/ Ei nõustu ega ole vastu/ Ei ole nõus/ Ei ole üldse nõus/ Ei oska öelda

**Minu tööandja maksab töötajale vastavalt tema töötulemusele preemiat.**

Mitte kunagi/ Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda

**Minu tööandja maksab preemiat tervele meeskonnale pärast projekti edukat valmimist.**

Mitte kunagi/ Peaaegu mitte kunagi/ Mõnikord/ Sageli/ Alati/ Ei oska öelda

**Millised on Teie peamised hobid?**

(Nimetage maksimaalselt 4)

**Minu sõbrad ja tutvusringkond on peamiselt IT-valdkonnast.**

Olen täiesti nõus/ Olen nõus/ Ei ole nõus/ Ei ole üldse nõus

**Olen oma praeguse töö- ja pereelu tasakaaluga rahul.**

Olen täiesti nõus/ Olen nõus/ Ei ole nõus/ Ei ole üldse nõus

**Mida soovitaksite enda kolleegidele parema töö- ja pereelu tasakaalu saavutamiseks?**

Kui ei oska midagi soovitada, jätke lahter täitmata.

**Sugu:**

Naine/ Mees

**Vanus:**

Kuni 24/ 25-29/ 30-34/ 35-39/ 40-44/ 45-49/ üle 49

**Kõrgeim omandatud haridustase:**

Põhiharidus/ Keskkharidus/ Kutseharidus/ Rakenduskõrgharidus/ Bakalaureus/ Magister/ Doktor

**Perekonnaseis:**

Vallaline/ Abielus või vabaabielus/ Lahutatud/ Lesk

**Mitu alaealist last teil on?**

0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ Rohkem kui 5

**Mitu neist on koolieelikud?**

0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ Rohkem kui 5

**Mitme inimese eest peate veel hoolitsema? (Eakad vanemad, invaliidist pereliikmed jt.)**

0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ Rohkem kui 5

**Kui suur on ettevõte, milles töötate?**

1-9 töötajat/ 10-49 töötajat/ 50-249 töötajat/ 250 ja enam töötajat

## Lisa 2. Küsimuste tähistus

Küsimus	Küsimuse tähis
Kui tihti tuleb Teie töös ette õhtuti või öösi töötamist?	V1
Kui tihti tuleb Teie töös ette ületundide tegemist lühiajalise etteteatamisega?	V2
Kui tihti tuleb Teie töös ette nädalavahetustel töötamist?	V3
Minu töö nõuab uute asjade õppimist.	V4
Saan ise otsustada, millal tööd alustan ja millal lõpetan.	V5
Mul pole kunagi piisavalt aega, et lõpetada kõik asjad töö.	V6
Kui sageli muretsete tööprobleemide pärast väljaspool tööaega?	V7
Kui sageli olete pärast tööd liiga väsinud selleks, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaksite kodus teha?	V8
Kui sageli leiate, et töö ei võimalda teil pühendada piisavalt aega oma elukaaslele ja perekonnale?	V9
Kui tihti leiate, et elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt Teie töö pingelisus?	V10
Kui tihti on Teil perekondlike kohustuste tõttu raske tööle keskenduda?	V11
Minu tööandja võimaldab mul vajadusel osaliselt või täielikult töötada kodus.	V12
Minu tööandja maksab töötajale vastavalt tema töötulemusele preemiat.	V13
Minu tööandja maksab preemiat tervele meeskonnale pärast projekti edukat valmimist.	V14
Minu sõbrad ja tutvusringkong on peamiselt IT-valdkonnast.	V15
Olen oma praeguse töö- ja pereelu tasakaaluga rahul.	V16

### Lisa 3. Euroopa Sotsiaaluuringu valimi ja IT-töötajatest valimi vastuste keskmised $\pm$ standardhälve

Vastusevariandid (vaata Lisa1) on kodeeritud numbriteks. Väidete V6, V15 ja V16 vastused on pööratud kujul.

		Euroopa Sotsiaaluuringu valim (512 inimest)	IT-töötajatest valim (98 inimest)
Küsimus	Küsimuse tähis	Keskmised $\pm$ standardhälve	
Kui tihti tuleb Teie töös ette õhtuti või öösiti töötamist?	V1	2,31 $\pm$ 1,21	2,69 $\pm$ 0,98
Kui tihti tuleb Teie töös ette ületundide tegemist lühiajalise etteteatamisega?	V2	2,02 $\pm$ 1,06	2,43 $\pm$ 0,80
Kui tihti tuleb Teie töös ette nädalavahetustel töötamist?	V3	2,27 $\pm$ 0,98	2,22 $\pm$ 0,82
Minu töö nõuab uute asjade õppimist.	V4	2,99 $\pm$ 0,94	3,66 $\pm$ 0,54
Saan ise otsustada, millal tööd alustan ja millal lõpetan.	V5	1,84 $\pm$ 1,07	2,99 $\pm$ 0,93
Mul pole kunagi piisavalt aega, et lõpetada kõik asjad tööl.	V6	2,89 $\pm$ 1,06	2,98 $\pm$ 1,18
Kui sageli muretsete tööprobleemide pärast väljaspool tööaega?	V7	3,05 $\pm$ 0,88	3,45 $\pm$ 0,85
Kui sageli olete pärast tööd liiga väsinud selleks, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaksite kodus teha?	V8	3,16 $\pm$ 0,85	3,08 $\pm$ 0,85
Kui sageli leiате, et töö ei võimalda teil pühendada piisavalt aega oma elukaaslasele ja perekonnale?	V9	2,83 $\pm$ 1,00	2,89 $\pm$ 0,98
Kui tihti leiате, et elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt Teie töö pingelisus?	V10	2,49 $\pm$ 0,93	2,66 $\pm$ 0,88
Kui tihti on Teil perekondlike kohustuste tõttu raske tööle keskenduda?	V11	2,03 $\pm$ 0,85	2,53 $\pm$ 0,90
Minu tööandja võimaldab mul vajadusel osaliselt või täielikult töötada kodus.	V12		3,19 $\pm$ 0,96
Minu tööandja maksab töötajale vastavalt tema töötulemusele preemiat.	V13		2,87 $\pm$ 1,40
Minu tööandja maksab preemiat tervele meeskonnale pärast projekti edukat valmimist.	V14		2,51 $\pm$ 1,39
Minu sõbrad ja tutvusringkong on peamiselt IT-valdkonnast.	V15		2,53 $\pm$ 0,71
Olen oma praeguse töö- ja pereelu tasakaaluga rahul.	V16		2,68 $\pm$ 0,70

Allikas: (Euroopa Sotsiaaluuring 2010; autori läbiviidud küsimustik); autori arvutused.

#### Lisa 4. Korrelatsioonijoonistel kasutatud märksõnad

Küsimus	Kasutatud märksõna(d)	Küsimuse tähis
Kui tihti tuleb Teie töös ette õhtuti või öösi töötamist?	öö töö	V1
Kui tihti tuleb Teie töös ette ületundide tegemist lühiajalise etteteatamisega?	ületund	V2
Kui tihti tuleb Teie töös ette nädalavahetustel töötamist?	nädalavahetus töö	V3
Kui sageli muretsete tööprobleemide pärast väljaspool tööaega?	tööprobleem	V7
Kui sageli olete pärast tööd liiga väsinud selleks, et tunda rõõmu asjadest, mida tahaksite kodus teha?	väsinud	V8
Kui sageli leiate, et töö ei võimalda teil pühendada piisavalt aega oma elukaaslasele ja perekonnale?	ajapuudus	V9
Kui tihti leiate, et elukaaslast või perekonda häirib tõsiselt teie töö pingelisus?	pingelisus	V10
Olen oma praeguse töö- ja pereelu tasakaaluga rahul.	tasakaaluga rahul	V16

## Lisa 5. Küsimuste/väidete Spearmani korrelatsioonid IT-töötajatest koosneva valimi vastuste põhjal.

Märkus: Vaata küsimuste tähistuste tähendusi lisast 2.

Märkus2: Sulgudes on märgitud olulisuse tõenäosus.

Küsimuse tähis	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V1	1	0,43 (0,00)	0,50 (0,00)	-0,03 (0,77)	0,09 (0,37)	0,18 (0,08)	0,25 (0,01)	0,20 (0,05)	0,27 (0,01)	0,20 (0,06)	0,31 (0,00)	0,10 (0,31)	0,10 (0,31)	-0,22 (0,04)	0,03 (0,74)	-0,12 (0,23)
V2	0,43 (0,00)	1	0,50 (0,00)	0,04 (0,73)	-0,22 (0,03)	0,32 (0,00)	0,34 (0,00)	0,33 (0,00)	0,43 (0,00)	0,46 (0,00)	0,27 (0,01)	0,00 (0,99)	-0,12 (0,29)	0,07 (0,57)	-0,02 (0,89)	-0,23 (0,03)
V3	0,50 (0,00)	0,50 (0,00)	1	0,01 (0,90)	-0,12 (0,23)	0,22 (0,03)	0,37 (0,00)	0,12 (0,24)	0,30 (0,00)	0,26 (0,01)	0,23 (0,02)	-0,01 (0,89)	0,07 (0,55)	0,29 (0,01)	0,01 (0,90)	-0,12 (0,23)
V4	-0,03 (0,77)	0,04 (0,73)	0,01 (0,90)	1	0,21 (0,04)	-0,06 (0,55)	0,09 (0,36)	0,02 (0,83)	0,00 (0,97)	0,19 (0,07)	-0,07 (0,50)	0,06 (0,54)	0,11 (0,31)	0,11 (0,22)	0,00 (0,97)	-0,02 (0,89)
V5	0,09 (0,37)	-0,22 (0,03)	-0,12 (0,23)	0,21 (0,04)	1	-0,05 (0,67)	0,11 (0,26)	-0,2 (0,05)	-0,23 (0,02)	-0,08 (0,43)	-0,04 (0,71)	0,53 (0,00)	0,15 (0,18)	0,19 (0,10)	0,13 (0,21)	0,10 (0,33)
V6	0,18 (0,08)	0,32 (0,00)	0,22 (0,03)	-0,06 (0,55)	-0,05 (0,67)	1	0,40 (0,00)	0,29 (0,01)	0,24 (0,02)	0,39 (0,00)	0,34 (0,00)	-0,26 (0,01)	-0,02 (0,85)	-0,06 (0,59)	0,15 (0,15)	-0,29 (0,01)
V7	0,25 (0,01)	0,34 (0,00)	0,37 (0,00)	0,09 (0,36)	0,11 (0,26)	0,40 (0,00)	1	0,41 (0,00)	0,38 (0,00)	0,45 (0,00)	0,31 (0,00)	0,07 (0,51)	-0,07 (0,55)	0,03 (0,82)	0,13 (0,22)	-0,32 (0,00)
V8	0,20 (0,05)	0,33 (0,00)	0,12 (0,24)	0,02 (0,83)	-0,2 (0,05)	0,29 (0,01)	0,41 (0,00)	1	0,65 (0,00)	0,56 (0,00)	0,32 (0,00)	-0,25 (0,01)	-0,24 (0,03)	-0,21 (0,07)	-0,14 (0,19)	-0,59 (0,00)
V9	0,27 (0,01)	0,43 (0,00)	0,30 (0,00)	0,00 (0,97)	-0,23 (0,02)	0,24 (0,02)	0,38 (0,00)	0,65 (0,00)	1	0,71 (0,00)	0,31 (0,00)	-0,11 (0,28)	-0,31 (0,00)	-0,12 (0,30)	-0,07 (0,52)	-0,63 (0,00)
V10	0,20 (0,06)	0,46 (0,00)	0,26 (0,01)	0,19 (0,07)	-0,08 (0,43)	0,39 (0,00)	0,45 (0,00)	0,56 (0,00)	0,71 (0,00)	1	0,28 (0,01)	0,02 (0,86)	-0,16 (0,15)	-0,04 (0,77)	-0,05 (0,60)	-0,48 (0,00)
V11	0,31 (0,00)	0,27 (0,01)	0,23 (0,02)	-0,07 (0,50)	-0,04 (0,71)	0,34 (0,00)	0,31 (0,00)	0,32 (0,00)	0,31 (0,00)	0,28 (0,01)	1	-0,12 (0,23)	0,03 (0,77)	0,20 (0,08)	-0,11 (0,29)	-0,30 (0,00)

<b>V12</b>	0,10 (0,31)	0,00 (0,99)	-0,01 (0,89)	0,06 (0,54)	0,53 (0,00)	-0,26 (0,01)	0,07 (0,51)	-0,25 (0,01)	-0,11 (0,28)	0,02 (0,86)	-0,12 (0,23)	1	0,01 (0,96)	0,29 (0,01)	0,09 (0,41)	0,19 (0,07)
<b>V13</b>	0,10 (0,31)	-0,12 (0,29)	0,07 (0,55)	0,11 (0,31)	0,15 (0,18)	-0,02 (0,85)	-0,07 (0,55)	-0,24 (0,03)	-0,31 (0,00)	-0,16 (0,15)	0,03 (0,77)	0,01 (0,96)	1	0,49 (0,00)	-0,04 (0,69)	0,26 (0,02)
<b>V14</b>	-0,22 (0,04)	0,07 (0,57)	0,29 (0,01)	0,11 (0,22)	0,19 (0,10)	-0,06 (0,59)	0,03 (0,82)	-0,21 (0,07)	-0,12 (0,30)	-0,04 (0,77)	0,20 (0,08)	0,29 (0,01)	0,49 (0,00)	1	-0,07 (0,56)	0,17 (0,15)
<b>V15</b>	0,03 (0,74)	-0,02 (0,89)	0,01 (0,90)	0,00 (0,97)	0,13 (0,21)	0,15 (0,15)	0,13 (0,22)	-0,14 (0,19)	-0,07 (0,52)	-0,05 (0,60)	-0,11 (0,29)	0,09 (0,41)	-0,04 (0,69)	-0,07 (0,56)	1	-0,05 (0,66)
<b>V16</b>	-0,12 (0,23)	-0,23 (0,03)	-0,12 (0,23)	-0,02 (0,89)	0,10 (0,33)	-0,29 (0,01)	-0,32 (0,00)	-0,59 (0,00)	-0,63 (0,00)	-0,48 (0,00)	-0,30 (0,00)	0,19 (0,07)	0,26 (0,02)	0,17 (0,15)	-0,05 (0,66)	1

Allikas: (autori läbiviidud küsimustik); autori arvutused.

## SUMMARY

### BALANCING WORK AND FAMILY IN ESTONIAN INFORMATION TECHNOLOGY ORGANIZATIONS

Nele Taba

Finding the right balance between work and family life is important for every working person. Each organization should be, as well, interested in having employees who are satisfied with their work-family balance. An employee whose work and family life are not in balance and who continuously feels stress and lack of time, might eventually feel burnout, which, in turn, affects his or her work productivity. In some information technology field organizations the worktime is flexible, which makes it easier to plan the schedule in order to fulfill the requirements of work domain and family domain. On the other hand there might occur the need to work extra hours during off-time due to upcoming deadline or emerged errors. Depending on the project, there might occur the need to work for the whole weekend due to urgent problems which cannot wait until the next official working day. Thus the flexible schedule, which might provide a possibility to fulfill worktasks easier, can on the same time affect family life and in turn exacerbate family relationships and capacity to work.

The aim of this thesis is to evolve methods which could be used to help to balance work and family life in Estonian information technology organizations. In order to reach the aim, following tasks are set:

- To provide an overview of the essence of balancing work and family, and the factors affecting it;
- To provide an overview of managing the work-family balance;
- To provide an overview of idiomaticalness of balancing work-family in information technology organizations;



- To carry out an empirical survey in Estonian information technology organizations;
- To carry out an empirical analyze of balancing work-family in Estonian information technology organizations;
- To work out suggestions for balancing work and family among the employees of information technology organizations.

Based on the empirical analyze, it came out, that there were some statistically significant differences between the sample of IT-workers and the sample provided by European Social Survey. It appears that IT-workers make more extra hours, work more during evenings and nights and have to follow up for work more frequently than control group. Though IT-workers have more freedom in choosing when they work. Besides that, IT-workers are more worried about work-problems during off-time and they have greater difficulties in concentrating to work due to family duties. The author concluded that these findings refer that IT-workers face more time-based and strain-based conflict between work and family domains. Thus it is more complicated for IT-workers to balance work and family life.

The author proposed several strategies which in her opinion are the most suitable for balancing work and family life among the workers of information technology organizations. These strategies incorporate different tactics that either employees or organizations can implement in order to reduce time-based and strain-based conflict or to mitigate the consequences of conflict. To reduce time-based conflict, an employee can use the tactic of setting expectations and to set oneself a certain routine while in need while having flexible working schedule. To reduce strain-based conflict, an employee can use the tactic of confronting violators or to avoid reading work e-mails during off-time. Thereat to reduce time-based conflict, an organization can organize the training of time-planning; to fix interim-deadlines; to set certain limits for the workload; or to use family-friendly policies. To reduce strain-based conflict, an organization can raise employees' awareness of consequences of working with overload and burnout by organizing workshops on these topics. To mitigate the consequences of strain-based conflict, an organization can use the tactics of high-involvement work practices which incorporate different means for motivating the employee.

Conclusions and suggestions proposed in this thesis could be useful for the managers and human resource managers of information technology organizations, as well as for the employees of these organizations. Proposed suggestions can be useful to help better manage work-family balance among the employees of information technology organizations or to direct attention to the problems. Thereat the author would like to emphasize, that one should not conclude, based on this thesis, that balancing work-family among the employees of information technology organizations is overly difficult or impossible. Current thesis brings out problematic issues, as focusing on finding problems provides the soil for finding solutions.

For further research on the topic of work-family balance among the employees of information technology organizations, one could focus on the topic of balancing work and family in small information technology organizations (1-9 employees), as they seem to work more extra hours and seem to work more in the evenings/nights and on weekends. Thus they might have more difficulties in balancing work and family life. Second possibility for further research could be examining work-family balance among different professions in information technology organizations. Third possibility for further research is to conduct a longitude-survey, where after the first measurement strategies for reducing work-family conflict would be implemented. Thus the second measurement could analyze whether and how implemented strategies had effect.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina \_\_\_\_\_ Nele Taba \_\_\_\_\_  
(isikukood: 48905122794) (autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Töö- ja pereelu tasakaalustamine Eesti infotehnoloogiaettevõtetes  
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Maaja Vadi \_\_\_\_\_,  
(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 28.05.2013 (kuupäev)

\_\_\_\_\_  
(allkiri)